

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA
UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO
-UCEE-**

Arq. Elsa Marina Hernández Samayoa

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA
UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO
-UCEE-**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Postulante, Arq. Elsa Marina Hernández Samayoa

Profesora Consejera, Licda. MSc. María Inés Moeschler Macz

Guatemala, noviembre de 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II: Lic. Álbaro Joel Girón Barahona
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V: P.C. Daiby Boanerges Ramirez Valenzuela

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGUN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viezca
Secretario: Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador: Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán De León
Prof. Consejera: Licda. MSc. María Inés Moeschler



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "8-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
GUATEMALA, NUEVE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.2 del Acta 41-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 15-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de septiembre de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-", que para su graduación profesional presentó la Arquitecta ELSA MARINA HERNÁNDEZ SAMAYOA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

*"Todo Por Ti Carolingia Mía
Dr. Carlos Martínez Durán.
2006: Centenario de su Nacimiento."*



ACTA No. 15-2006

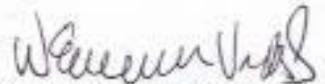
En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **diecinueve de septiembre** del año en curso, a las **18:30** horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Arquitecta **Elsa Marina Hernández Samayoa** Carné No. **1006688**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el once de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**Creación de un Programa de Capacitación dirigido al personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado -UCEE-**". El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos **CON CORRECCIONES** por el Jurado Examinador.

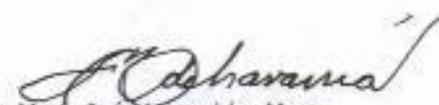
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de septiembre de dos mil seis.


MSc. José Rafael Sánchez Viteca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador


MSc. María Inés Moeschler Macz
Profesora Consejera


Arq. Elsa Marina Hernández Samayoa
Postulante

ACTO QUE DEDICO

A Dios y la Santísima Virgen Maria	Por acompañarme en toda mi vida
A mi mamá	María del Carmen Samayoa Carranza de Hernández por su amor, comprensión, paciencia y tolerancia
A mi papá	(Q.E.P.D.) José Octavio Hernández Guerrero
A mis hijos	Carmen María y Roberto Walter
A mis hermanos	Inga. Gloria Estela, Licda. Silvia Leticia, Ing. Jorge Roberto, Ing. Héctor Octavio y Dra. María del Carmen
A	Universidad de San Carlos de Guatemala
A mi profesora consejera	Licda. MSc. María Inés Moeschler Macz por la asesoría y amistad brindada
A mis catedráticos	Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas por sus sabias enseñanzas
A mis compañeros y amigos de promoción	En especial a Dra. Ana María Silva, Lic. José Sánchez, Lic. Demetrio Pérez, Walter Edmundo Vides y (Q.E.P.D) Lic. Orlando Ovalle
A	Autoridades y compañeros de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-
A mis compañeros y amigos	Por el cariño que me han brindado
A Usted	Por participar de este momento de mi vida profesional.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	2
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN	8
2.2 PROCESO INSTRUCCIONAL	10
2.3 TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN	19
2.4 TECNOLOGÍA INCORPORADA A LA CAPACITACIÓN	22
2.5 PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DEL ENTRENAMIENTO	23
2.6 CREENCIAS ERRÓNEAS QUE LIMITAN LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	30
3. METODOLOGÍA	31
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y SU ANÁLISIS	39
5. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-	45
6. CONCLUSIONES	49
7. RECOMENDACIONES	51
8. BIBLIOGRAFÍA	53
9. ANEXOS	
9.1 ANEXO A FORMATO “DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”	55
9.2 ANEXO B FORMATO “DNC POR PUESTO”	56

9.3	ANEXO C FORMATO "ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN"	57
9.5	ANEXO D FORMATO "DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA"	58
9.6	ANEXO E ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UCEE	59

RESUMEN

Con la supresión de la Dirección General de Obras Públicas –D.G.O.P.- en 1996 inicia en la UCEE la ampliación de cobertura de proyectos, para dar seguimiento a las obras en proceso de construcción de la Dirección suprimida, adicionalmente dan albergue a los archivos gráficos de edificios públicos (planos y otros documentos), así como algunos muebles y equipo. Todos estos cambios producen un desequilibrio en todo el sistema organizacional de –UCEE- y, por ende, en el subsistema de los recursos humanos, que ha enfrentado desde 1997 el desafío de realizar con mayor esfuerzo las nuevas funciones con los conocimientos, destrezas y habilidades que poseían en ese momento histórico. El presente trabajo provee a las autoridades y al personal de la institución de una herramienta para reducir la diferencia entre lo que se sabe y lo que se debe saber para la realización de las funciones en los puestos, por medio de un PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-.

El trabajo se fundamentó en una investigación sistemática, dinámica, flexible y, analítica en los puestos, en los niveles jerárquicos organizacionales, entorno a las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, utilizando el método mixto (participativo y prescriptivo) de investigación, y la técnica de la encuesta practicada a los 76 colaboradores que ocupan los 51 puestos de trabajo en la institución para la recopilación de información incluida en: la Descripción de Puestos, Detección de Necesidades de Capacitación –DNC-, Actividades de Capacitación y Detección de Necesidades Puesto-Persona, documentos fundamentales para la propuesta final del Programa de Capacitación en el cual se proponen 49 actividades de capacitación que dependiendo de la detección de necesidades de capacitación en los distintos puestos fueron priorizadas como: urgentes, importantes y pueden esperar, así mismo, fueron divididas en cinco categorías de la forma siguientes: Formación de Directivos con 5 actividades, Formación Secretarial y Asistentes con

4 actividades, Formación Área Común con 3 actividades, Formación Técnico-Profesional con 25 actividades y Formación Operativa con 12 actividades. El promedio de actividades de capacitación por puesto de trabajo son: 4 prioridad urgente, 1 prioridad importante y 1 puede esperar. Debe resaltarse que las actividades de capacitación están distribuidas un 55% en el área cognoscitiva, 41% en el área psicomotriz y 2% en el área afectiva.

INTRODUCCIÓN

La Unidad de Construcción de Edificios Educativos -UCEE- fue creada con el Acuerdo Gubernativo Número 20-83, con fecha 20 de enero de 1983 como dependencia del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas, entre sus responsabilidades se consideran la construcción, reparación y conservación de aulas y edificios escolares. Posteriormente, con el Acuerdo Gubernativo Número 487-96, con fecha 20 de noviembre de 1996, se dispone la supresión de la Dirección General de Obras Públicas –DGOP-, y que su presupuesto, obras en proceso de construcción y demás bienes se trasladen a la Unidad de Construcción de Edificios Educativos –UCEE-, Unidad Ejecutora de Proyectos de Servicio de Salud –UNEPSSA- y otras dependencias del Organismo Ejecutivo.

El Acuerdo Gubernativo Número 80-97 de fecha 29 de enero de 1997, modifica el nombre de la Unidad de Construcción de Edificios Educativos –UCEE- por el de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- y amplía su cobertura y funciones así: Artículo 1º. Inciso b) La Unidad de Construcción de Edificios del Estado realizará además de la construcción de la infraestructura física educativa, los proyectos de diversa índole relacionados con las otras actividades sectoriales que corresponda atender al Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas. A partir de dicha fecha, en -UCEE- se amplía la cobertura de proyectos, con una gama de edificios públicos; su presupuesto, da seguimiento a obras en proceso de construcción y da albergue a los archivos gráficos (planos y otros documentos) de edificios públicos que DGOP había desarrollado y ejecutado por más de cien años, así como algunos muebles y equipo. Todos estos cambios producen un desequilibrio en todo el sistema organizacional y, por ende, en el subsistema de los recursos humanos, que ha enfrentado desde 1997 el desafío de realizar con mayor esfuerzo las nuevas funciones con los conocimientos, destrezas y habilidades que poseían en ese momento histórico, esfuerzo que debe ser reducido por medio de la capacitación que facilite la adquisición y actualización

de conocimientos (-saber cómo hacer-), desarrolle las habilidades y destrezas (-poder hacer-), incremente las motivaciones de los trabajadores para que se desempeñen eficazmente (-querer hacer-), para realizar en forma idónea sus funciones con el objetivo de incrementar la eficiencia y productividad, desarrolle y/o modifique comportamientos y eleve el nivel de abstracción, para el logro de las metas organizacionales y las de ellos en lo personal.

Debido a que en –UCEE- no se ha realizado la capacitación en forma cíclica, continua y basada sobre la educación formal que han recibido los trabajadores, no se ha identificado previamente lo que saben y lo que necesitan saber, ni se han considerado los valores, hábitos y creencias que determinan su comportamiento dentro y fuera de la institución, los procesos de cambio han influido en su actitud.

Cabe expresar que el personal de -UCEE- se ha capacitado por interés propio, ajustando su horario personal para no interferir el horario laboral y sin un estudio previo sobre la necesidad de capacitación en las áreas de cognoscitiva (conocimientos), afectiva (comportamientos) y psicomotriz (destrezas y habilidades).

Y, considerando que dentro de la organización de la –UCEE- no se cuenta con personal para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación –DNC- necesaria para la estructuración del Programa de Capacitación, es la importancia de este trabajo el cual se fundamenta en las preguntas siguientes: ¿Cuáles son las funciones actuales en los puestos de trabajo?, ¿Poseen los conocimientos, habilidades y destrezas los ocupantes en los distintos puestos?, En caso negativo ¿Cómo determinar los requerimientos de aprendizaje para cubrir las necesidades de entrenamiento para el puesto?, ¿Consideran las autoridades de –UCEE- necesaria la ejecución de un programa de capacitación para el personal?, ¿Considera el personal de la -UCEE- necesario ser capacitado para desempeñarse adecuadamente?

Los objetivos del presente trabajo son proveer a las autoridades institucionales y a su personal, una herramienta que incluya las actividades de capacitación que minimicen o anulen la diferencia entre lo que saben y lo que necesitan saber los ocupantes de los puestos para la realización eficiente de las funciones en los puestos del nivel Directivo y Mandos Medios, Técnico Profesional y Operativo, mismos que serán desarrollados en forma priorizada entre las categorías urgente, importante y puede esperar, por medio de un PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-, iniciando con ello una Cultura de Capacitación Sistematizada que asegure el logro de las metas organizacionales y el bienestar de su personal, a partir del año 2007.

Para el logro de los objetivos antes descritos se realizó una investigación sistemática, dinámica y flexible, analítica dirigida con un enfoque en los 51 puestos de trabajo, en el ámbito individual, considerando la diferenciación entre los niveles jerárquicos organizacionales directivo, mandos medios, técnico-profesional y operativo, involucrando las áreas cognoscitiva (conocimientos), psicomotriz (habilidades y destrezas) y afectiva (comportamientos), utilizando el método mixto de investigación (participativo y prescriptivo), y la técnica de la encuesta para la elaboración de los cuatro módulos que no están contenidos en este trabajo de tesis porque son documentos adicionales y externos al contenido del presente trabajo.

- a. **“Descripción de Puestos para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se incluyó la información sobre el nombre del puesto, departamento al que pertenece, nombre del puesto inmediato superior, nombre del puesto bajo su mando, nombre del puesto que lo puede sustituir, relación del puesto con otros, nivel jerárquico, descripción general y específica del puesto de cada uno de los 51 puestos

funcionales de la institución, fecha de elaboración del documento y nombre de la persona responsable de la información, ver formato anexo A.

- b. **“Detección de Necesidades de Capacitación –DNC- para la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se incluyó el nombre del puesto, departamento al que pertenece, funciones generales, requerimientos de aprendizaje para el correcto desempeño del puesto con su respectiva justificación y priorización (categorías urgente, importante, puede esperar) con que debe ser satisfecho el requerimiento de aprendizaje, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las persona responsable de la información y revisor, ver formato anexo B.
- c. **“Programación de Actividades de Capacitación para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se identificó el nombre del puesto, departamento al que pertenece, el tipo de actividad de capacitación que satisfará la necesidad de capacitación, el tiempo de duración y el horario recomendado para su ejecución, el objetivo, contenido mínimo, docente sugerido especificando organización a la que pertenece número telefónico donde se le puede localizar, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las personas responsables de la información y revisor, ver formato anexo C.
- d. **“Detección de Necesidades de Capacitación Puesto-Persona” de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se identificó el nombre del puesto, departamento al que pertenece y, la capacitación requerida por cada uno de los colaboradores identificándolos por sus nombre, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las persona responsable de la información y revisor, ver formato anexo D.

El contenido de la presente tesis se desarrolla de la siguiente forma:

Capítulo I, en él se incluyen los antecedentes de la organización y su realidad respecto a los procesos de capacitación, así como los objetivos general y específicos a alcanzar con el desarrollo del presente trabajo, la justificación y definición del problema.

Capítulo II, contiene el marco teórico que sustenta el desarrollo bibliográfico del trabajo, en el que se incluye los aportes de varios autores en el tema de la capacitación y se hace resaltar los aportes del Lic. Roberto Pinto Villatoro, quien propone un diseño y sistema de aplicación de la capacitación por medio de la metodología denominada Capinte. Esta metodología es practicada por la empresa de Capacitación, Mexicana, Grupo Capinte la cual está bajo su dirección.

Capítulo III, se describe la Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, basada en la metodología Capinte, utilizando el criterio de adaptarla a las necesidades y realidad de la UCEE. Adicionalmente, se incluyen los instrumentos y la descripción de la técnica utilizada para la recopilación de datos.

Capítulo IV, en él se presentan los resultados del trabajo de campo y el análisis de los mismos.

Capítulo V, incluye la propuesta del Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios –UCEE-, conclusiones y recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

La Unidad de Construcción de Edificios Educativos -UCEE- fue creada con el Acuerdo Gubernativo Número 20-83, con fecha 20 de enero de 1983 como dependencia del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas, entre sus responsabilidades se consideran la construcción, reparación y conservación de aulas y edificios escolares. Posteriormente, con el Acuerdo Gubernativo Número 487-96, con fecha 20 de noviembre de 1996, se dispone la supresión de la Dirección General de Obras Públicas, y que su presupuesto, obras en proceso de construcción y demás bienes se trasladen a la Unidad de Construcción de Edificios Educativos –UCEE-, Unidad Ejecutora de Proyectos de Servicio de Salud –UNEPSSA- y otras dependencias del Organismo Ejecutivo.

Con el Acuerdo Gubernativo Número 80-97 con fecha 29 de enero de 1997, se modifica el nombre de la Unidad de Construcción de Edificios Educativos –UCEE- por el de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- y se amplía su cobertura y funciones así: Artículo 1º. inciso b) La Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- realizará además de la construcción de la infraestructura física educativa, los proyectos de diversa índole relacionados con las otras actividades sectoriales que corresponda atender al Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas.

Con la ampliación de cobertura de proyectos, presupuesto, obras en proceso de construcción y demás bienes trasladados a la UCEE en 1996, se desequilibra todo el sistema organizacional y, por ende, al subsistema del recurso humano, que ha enfrentado desde 1997 el desafío de realizar las nuevas funciones con los conocimientos, destrezas y habilidades que poseían. La diferencia entre lo que poseen (conocimientos, habilidades y destrezas) y lo que deben poseer (conocimientos, habilidades y destrezas) cada uno de los trabajadores para la realización de las funciones en sus puestos de trabajo, es investigada por primera vez dentro de la institución.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Diversidad de autores del área de Administración en la actividad de Recursos Humanos han hecho útiles aportaciones en el campo de la capacitación, entre ellos los siguientes:

Dentro de las organizaciones, el recurso humano constituye el principal patrimonio; ocupa una posición dentro de la estructura organizacional y tiene asignados determinados objetivos y funciones que cumplir. Posee intereses, necesidades, creencias y valores propios que la organización debe conocer, para encaminar sus acciones hacia el logro de objetivos organizacionales y personales.

En este sentido, las personas son el recurso dinámico dentro de la organización, que tienen la capacidad de aprender, transmitir información, desarrollar conceptos, habilidades, destrezas y actitudes, capacidad que puede ser aprovechada por medio del entrenamiento en el trabajo, para una mejor productividad.

La capacitación surge a finales del siglo XVIII con la revolución industrial, debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas. Con el propósito de solucionar el problema, Frederick Taylor y Henri Fayol, en su Teoría Clásica desarrollan planteamientos que enfatizan en el estudio de tiempos y movimientos para la ejecución de trabajos, y consideran al hombre como un apéndice de la máquina. Para el logro de la máxima eficiencia del recurso humano, el entrenamiento se encamina hacia la especialización del trabajador, centrada en el desarrollo de las habilidades y destrezas.

Como una reacción de oposición a los planteamientos de Taylor y Fayol, surge la Teoría Humanista con aportes de la psicología (posterior a la Primera Guerra Mundial, 1929). Esta teoría busca corregir la tendencia a la deshumanización

organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo. El entrenamiento se dirige a administradores, directores, gerentes, supervisores, etc. para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados, con el fin de lograr las metas organizacionales y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En el transcurso de la Segunda Guerra Mundial (de 1939 a 1945), Max Weber como exponente de la Teoría Estructuralista, de la Escuela Burocrática de la Administración, considera que el trabajo se realiza de manera más efectiva, si éste se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitadas, normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de los trabajadores y que cada individuo se comporte de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en el desempeño. Deben poseer personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración y capacidad para dejar a un lado las recompensas. En esta teoría, el entrenamiento se dirige hacia gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines. En la Escuela Estructuralista de la Administración, el entrenamiento tiene como propósito lograr que el recurso humano interiorice sus obligaciones y cumpla voluntariamente con sus compromisos.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial (posterior al año 1945), surge la Teoría Neoclásica que enfatiza en los aspectos económicos y técnicos de la organización. El entrenamiento va dirigido a los gerentes en lo relativo a las tareas de la organización, planeación y control, de manera que sean más eficientes.

En la década de los 50's surge un nuevo movimiento, la Teoría Behaviorista, en ella el individuo es capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas en busca de la manera más satisfactoria de hacer su trabajo. En ella el entrenamiento proporciona las técnicas que facilitan la aplicación de esfuerzos organizados y la

integración de grupos de trabajo. En la década de los 60's la Escuela del Desarrollo Organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional. El entrenamiento es un medio para influir en los miembros de la organización, para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

Posteriormente, toma auge la Teoría Sistémica que retoma los aportes de la matemática, cibernética y la teoría de sistemas, definiendo la organización como una estructura conformada por subsistemas, siendo el recurso humano uno de los subsistemas que puede influenciar y ser influenciado por su medio ambiente, procurando mantener un equilibrio. El entrenamiento contribuye a mantener ese equilibrio y se dirige a las áreas que requieren solucionar problemas que obstaculizan el logro de los objetivos propuestos.

En la actualidad, Roberto Pinto (10-35), visualiza a las organizaciones como un sistema, cuyos elementos se relacionan entre sí; la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema, y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad. Además, la organización como sistema recibe influencia del entorno que de alguna manera afecta el buen funcionamiento de la misma. Como ejemplo: cambios en la política del país, la inflación, entre otros.

Cada sistema recibe insumos para poderlos transformar por medio de un proceso y obtener un producto, por ejemplo: en el caso de un sistema de entrenamiento, los insumos pueden ser los instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventarios de personal, indicadores de productividad, etc. En el caso de una fábrica, los insumos pueden ser las materias primas.

Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para luego ser transformadas por medio de un proceso y, llegar finalmente a ser

resultados, reacciones, respuestas o productos.

Adicionalmente a que las organizaciones son influenciadas por su medio ambiente, también son influenciadas por sí mismas, por medio de sus reglamentos y normas (legislación), que junto al enfoque administrativo e instruccional, dan objetividad al enfoque estructural. Estos enfoques se ajustan entre sí.

En el enfoque sistémico, se especifica que para el adiestramiento se conjugan tres procesos que, conjuntamente, fortifican, perfeccionan y consolidan el desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje. Estos son:

- a. La capacitación en el ámbito de trabajo, se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un colaborador para -saber cómo hacer-, para desempeñar eficientemente un puesto, provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.
- b. El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para -poder hacer-, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.
- c. La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento y desarrollo, ya que se relaciona con el -querer hacer- ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Por lo expuesto por varios autores y el contenido del párrafo anterior, los términos entrenamiento y capacitación (capacitación, adiestramiento y desarrollo), forman un proceso integral e indisoluble, por lo que para su designación únicamente lo nombraremos como capacitación.

Idalberto Chiavenato (2-305) amplía el concepto anteriormente vertido por Roberto Pinto, al especificar que la capacitación es “un medio de desarrollar competencias

en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras”, fundamentado en la aseveración que el factor humano es el recurso dinámico dentro de la organización, con capacidad de aumentar sus conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar o modificar comportamientos y elevar el nivel de abstracción, por medio del entrenamiento (capacitación), o proceso de aprendizaje, para el logro de las metas organizacionales y las de los empleados.

Para que el entrenamiento sea efectivo, debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido los individuos, para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los colaboradores.

Por tanto, se considera fundamental el concepto de educación (Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española-368), como el “proceso mediante el cual una persona desarrolla su capacidad física o intelectual, haciéndose apta para enfrentar positivamente un medio social determinado y para integrarse en él con la aportación de su personalidad formada”, es decir, que toda persona que se involucra en el proceso de enseñanza – aprendizaje, modifica el comportamiento humano, ya que afecta poderosamente la manera como piensa, siente y actúa, así como sus creencias, valores y objetivos.

Idalberto Chiavenato (1-438) considera que para que el proceso de aprendizaje sea exitoso, es necesario que:

- a. La persona deba estar interesada, motivada y tener voluntad de aprender.
- b. El proceso de aprendizaje debe ser realimentado y reforzado.

- c. La persona debe estar capacitada para aprender, es decir, poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos, asimilarlos y aplicarlos en los puestos de trabajo.
- d. La aplicación práctica de lo aprendido aumenta el desempeño del colaborador. Es indispensable que la persona asimile, acepte, interiorice y confíe en lo aprendido. Esto requiere práctica y repetición, para luego aplicarlo en los puestos de trabajo.
- e. El material de entrenamiento debe ser significativo, debe ayudar al colaborador en el proceso de aprendizaje.
- f. El aprendizaje se debe comunicar con eficacia, para garantizar la asimilación e incorporación de los nuevos temas.
- g. El material de la capacitación debe ser transferible al trabajo; lo aprendido en el entrenamiento debe ser aplicable de inmediato en la práctica.
- h. La duración de la capacitación debe darse con la medida necesaria.
- i. Definirse el conocimiento del desempeño correcto que debe lograrse.

La capacitación debe orientar el aprendizaje hacia lo positivo, benéfico, complementario y reforzarse con actividades planeadas, con el fin de que los individuos en todos los niveles jerárquicos, desarrollen todas aquellas competencias que beneficien a la organización y, a ellos en lo personal.

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Fundamentados en que la capacitación es un proceso cíclico y continuo, es necesario administrarla en una forma adecuada, por lo que Roberto Pinto la ha dividido en cuatro etapas que son: a. Planeación, b. Organización, c. Ejecución y d. Evaluación

a. **Planeación:** es la etapa que le da razón y contenido técnico a la capacitación. La planeación responde a las preguntas ¿Qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo?, por medio de las cuatro (4) fases siguientes:

1. **Determinación de necesidades de capacitación (DNC):** es un proceso dinámico, flexible, cambiante, intencional y continuo para proporcionar la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos dentro de los trabajadores de una organización.

Roberto Pinto (10-59), conceptualiza la necesidad de capacitación como “la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”. El punto de partida de la DNC es el reconocimiento de los insumos con que cuenta la organización, y en particular de las características de los recursos humanos, su objetivo principal es conocer con mayor exactitud las deficiencias de los colaboradores en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”. La DNC conduce a establecer:

Temas en los que se requiere capacitar a los trabajadores.

- Los trabajadores en un mismo puesto ¿Qué requieren de aprendizaje en?
- Nivel de profundidad que se requiere.
- Planes y programas.

- Los objetivos de los cursos y entrenamientos.
- Los instructores potenciales.
- Optimizar la utilización de los recursos.
- Contribuir al logro de las metas organizacionales y de los colaboradores.

Con la DCN también se pueden identificar deficiencias organizacionales, de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc. que impiden al colaborador desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto de trabajo.

Para detectar la necesidad de capacitación debe realizarse una investigación sistemática, dinámica y flexible, analítica dirigida y orientada a establecer:

- a. La diferencia entre lo que “debe ser o lograr” información que debe ser proporcionada por el departamento administrativo de la organización, jefes de departamento/unidad o supervisores y “lo que es o se logra” información que puede ser proporcionada por el jefe de departamento/unidad, supervisores y los colaboradores en los puestos de trabajo. Toda la información debe incluirse en un documento denominado “FORMATO DNC POR PUESTO”, identificando el número de personas que ocupan el puesto con el mismo nombre, la prioridad y profundidad con que deben ser capacitados.
 - b. La diferencia entre “lo que debe ser o lograr” y “lo que es o se logra”, por cada uno de los trabajadores en su puesto, es la información que debe ser obtenida por medio del documento denominado “FORMATO DNC POR PUESTO-PERSONA”.
2. Definición de objetivos: son los fines o metas a los que se dirige el proceso de capacitación; la definición de objetivos hace la diferenciación de los

objetivos generales, particulares y los instruccionales, que se dividen en objetivos terminales para cada uno los requerimientos que conforman el programa y los específicos por cada unidad o tema dentro de un curso.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo, son:

- a. Preparar a la persona para la ejecución inmediata de las tareas particulares del puesto.
 - b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, para prepararlo en la ejecución de otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
 - c. Modificar el comportamiento de las personas, con varias finalidades, entre ellas están crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aceptar a las personas tal y como son, aumentar su motivación en el trabajo y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
3. Elaborar planes y programas, que incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado al plan, y parte de los objetivos establecidos a través de la información vertida en la DNC. Las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, traducidos en actividades, cursos, seminarios, conferencias, talleres, etc., los que se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

4. Presupuestos: es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombres, unidades de producto, hora-máquina o cualquier otro.

Una vez terminada esta fase, el proyecto se presenta a la gerencia para su autorización.

- b. **Organización:** es por medio de la cual se sostiene el sistema de capacitación para lograr los cambios de comportamiento determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación. Por medio de la organización se determinan las funciones, las responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos para la canalización de insumos que absorba el sistema de capacitación. La etapa de organización responde a las preguntas ¿Cómo se va a hacer? y ¿Qué se va a llevar a cabo?, por medio de las cuatro fases siguientes:

1. Estructura: implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, área de responsabilidad claras y tramos de control delimitados. El departamento de capacitación es igual que otros departamentos de la organización, un área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

2. **Procedimientos:** el departamento de capacitación debe funcionar en base a los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo, de lo contrario lo entorpecen.
3. **Integración de personas:** se requiere de personas técnicamente preparadas para realizar una función técnica y humana con capacidad de diagnóstico, diseño de estrategias y para generar el cambio conductual y organizacional.
4. **Integración de recursos materiales:** esta fase no debe descuidarse, para ofrecer las condiciones óptimas para la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje planeado, entre ellos, la infraestructura para el desarrollo del proceso, mobiliario, equipo y materiales.

c. **Ejecución:** es la puesta en marcha del proceso de capacitación. En esta etapa se unifican intereses, esfuerzos y tiempo de los colaboradores internos y externos para la realización del proceso.

Para ello se presupone el binomio instructor/participante, en donde los instructores son las personas expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los participantes, las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la organización que necesitan aprender, o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Además, presupone la relación de instrucción/aprendizaje, en donde instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del colaborador de la información recibida.

La etapa está constituida por las cuatro fases siguientes:

1. Contratación de servicios: la capacitación utiliza recursos internos, externos y auxiliares de instrucción, contratación de locales, material fílmico, etc. por tal razón, el instructor debe ser conocedor del mercado de proveedores y la calidad de los mismos para optimizar el presupuesto.
 2. Desarrollo de programas: es en esta fase donde se deben transcribir guías y material didáctico, crear apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos para cada evento, y redefinir la metodología del proceso instruccional.
 3. Coordinación de eventos: abarca desde los preparativos previos, como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de grupos, aulas, la asistencia de servicios como refrigerios, reproducción de documentos, distribución de materiales, elaboración de diplomas y, en general, todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.
 4. Control administrativo y presupuestal: debe realizarse en todo el proceso por medio de formatos y registros, entre ellos: listas de asistencia de instructores y participantes, instrumentos de evaluación, movimiento presupuestal, caja chica, material y equipo didáctico, entre otros.
- d. **Evaluación:** facilita la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, se compara lo alcanzado con lo planeado, y proporciona la ponderación de resultados.

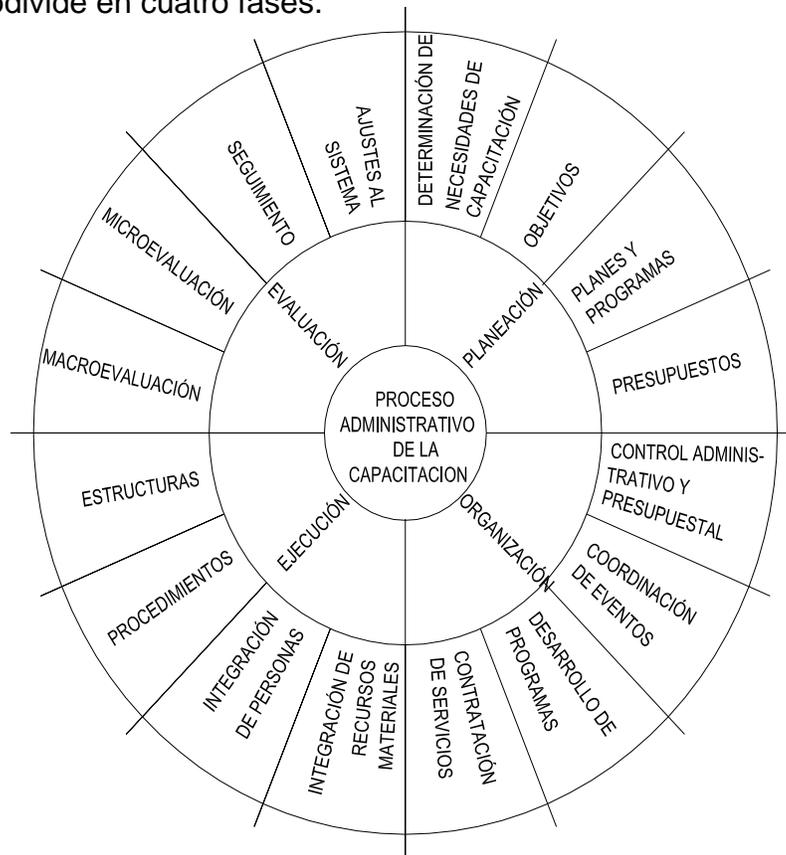
La etapa se desarrolla a través de las fases siguientes:

1. Macroevaluación: se refiere a la evaluación total de la función del proceso

de capacitación en forma global, es decir que se incluye el planteamiento estructural, metodológico y sistémico, así como de los procesos legales, administrativos e instruccionales.

2. Microevaluación: permite constatar el grado y la manera que se están alcanzando los objetivos del proceso de capacitación, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad.
3. Seguimiento: se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios que muestran el mejoramiento en los puestos de trabajo y la reducción de los problemas o necesidades detectados, caso contrario, proporcionar al colaborador el reforzamiento requerido.
4. Ajustes al sistema: deben ser el producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema, aplicando la auditoria funcional. Estos ajustes se realizan para conservar un sistema siempre actualizado.

En la siguiente gráfica de círculos concéntricos se representa el proceso administrativo de capacitación el cual se divide en cuatro grandes etapas y cada una de ellas se subdivide en cuatro fases.



Fuente: Proceso de Capacitación. Roberto Pinto Villatoro. Primera Edición. Editorial Diana, México, 2000.

Para una mejor comprensión de la gráfica de círculos concéntricos anterior, el proceso administrativo de capacitación se localiza en el círculo central, en el círculo intermedio se especifican las cuatro grandes etapas que constituyen el proceso y en el círculo exterior se identifican las cuatro fases que componen cada una de las grandes etapas. Para profundizar en el contenido de la gráfica debe consultarse de la página 12 a la 18 de este trabajo.

2.2 PROCESO INSTRUCCIONAL

Se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los colaboradores sujetos al aprendizaje.

Para su planeación se deben realizar las acciones siguientes:

- a. Clasificar los objetivos que se deben alcanzar.
- b. Adecuar los contenidos temáticos.
- c. Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- d. Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- e. Clasificar y agrupar las necesidades de información, desarrollo de habilidades, destrezas y cambios de actitud.
- f. Distribuir eficazmente el tiempo.
- g. Comprobar y comunicar los logros y fallas.

Fundamentados en que el proceso instruccional es necesario que sea bien administrado, se ha dividido en cuatro etapas: a. Selección de instructores, b. Diseño de actividades, c. Conducción del aprendizaje y d. Evaluación.

- a. **Selección de instructores:** la persona que ejecute el proceso de instrucción debe tener el deseo de compartir con las demás personas lo mejor de sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como sus experiencias. Utilizar métodos y técnicas de enseñanza para adultos, para motivarlos e involucrarlos en el aprendizaje y el cambio, y capacidad de liderazgo para guiar al grupo hacia los objetivos propuestos. Que transmita credibilidad.

- b. **Diseño de actividades de entrenamiento:** implica el orden y nivel de conocimientos, habilidades y destrezas a incluir en un tiempo determinado, material didáctico y de apoyo para el aprendizaje.

- c. **Conducción del aprendizaje:** la responsabilidad del desarrollo del contenido de un programa de entrenamiento requiere de un instructor con las características siguientes:
 - 1. Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del aprendizaje, cambio de conducta y la forma en que aprenden los colaboradores.
 - 2. Que aplique las técnicas de enseñanza-aprendizaje que requiere la actividad a impartir.
 - 3. Que utilice la tecnología didáctica para el diseño de guías de la actividad que impartirá.
 - 4. Que posea habilidades para conducir al grupo y que sepa como enfrentar situaciones imprevistas,
 - 5. Que sepa manejar el lenguaje verbal y no verbal ante un auditorio.

- d. **Evaluación:** facilita la medición y corrección del proceso para asegurar que lo aprendido se ajuste a las necesidades. Proporciona los insumos para comparar lo alcanzado con lo planeado, y le provea de ponderación a los resultados.

Al respecto, es necesario tener comunicación directa entre instructor y jefe inmediato del colaborador, con el fin de verificar que el aprendizaje está siendo aplicado de forma adecuada en las labores que ejecuta.

- e. **Seguimiento:** se hace con fines de corrección y ajuste al proceso.

Entre los aspectos a considerar, están:

1. Mejoras al diseño del contenido de las actividades y entrenamientos.
2. Ajustes de tiempo para cada actividad de aprendizaje.
3. Planificación de las actividades de capacitación que quedaron pendientes, para ser consideradas en el siguiente programa.
4. Diseñar un plan de actualización para instructores internos, con el fin de elevar su nivel de conocimientos e incentivarlos a participar en los siguientes procesos de capacitación.

2.3 TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN

Para garantizar el aprendizaje en el proceso de capacitación, Idalberto Chiavenato (1-432) utiliza técnicas que clasifica en cuanto al uso, tiempo y lugar de aplicación, como sigue:

- a. **Técnicas de capacitación en cuanto al uso:** ésta se dividen en: 1. Orientadas al contenido, 2. Orientadas al proceso, 3. Mixtas (orientadas al contenido y al proceso).
 1. Técnicas orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, como la técnica de la lectura, recursos audiovisuales, conferencia, instrucción programada (I.P), instrucción asistida por computador, éstas dos últimas denominadas de autoinstrucción,
 2. Orientadas al proceso: diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales, entre ellas: la dramatización, capacitación de la sensibilidad, desarrollo de grupos,
 3. Mixtas (contenido y proceso): además de transmitir información, facilitan el cambio de actitudes y comportamientos. Entre ellas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos y simulaciones en el puesto.
- b. **Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo (época):** se dividen en: 1. Inducción o integración a la organización, 2. Después del ingreso a la organización.

1. Inducción o de integración a la organización: su aplicación tiene como objetivo la adaptación y la ambientación inicial del nuevo colaborador en la organización, ambiente social y físico donde va a trabajar. Debe proveer la información referente a:

- Historia, desarrollo y organización de la empresa.
- El producto o servicio.
- Los derechos o deberes del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
- Normas y reglamentos internos.
- Normas y reglamento sobre seguridad e higiene en el trabajo.
- Horario laboral, almuerzo, fechas de pago.
- Presentación con el equipo de trabajo, supervisor o jefe.
- Relaciones del puesto con otros departamentos.

2. Después del ingreso en la organización: debe ser un proceso racional, que obedezca a una programación general que interesa por igual a los colaboradores y a la organización. Puede llevarse a efecto, en dos formas:

- *En el sitio de trabajo:* se proporciona a todos los colaboradores, no requiere acondicionamiento de espacios ni equipos especiales. El colaborador aprende sobre las tareas mientras realiza las funciones en el puesto de trabajo (on the job). Entre ellas, se utiliza:

La técnica de los 4 pasos para los niveles técnico y operativo:

Paso 1: consiste en preparar a la persona para adquirir el nuevo conocimiento, despertar su interés en la tarea destacando su importancia.

Paso 2: presentar la operación, primero el instructor relata paso a paso todas las actividades de la acción, seguidamente realiza físicamente el trabajo, destacando los puntos clave. Luego explica nuevamente el proceso de trabajo.

Paso 3: solicita al colaborador poner en práctica la operación, observando detenidamente su desempeño, adicionalmente le solicita que describa el procedimiento y corrige los errores, reafirmando el proceso cuantas veces sea necesario.

Paso 4: solicita que el colaborador trabaje solo, animándolo a preguntar o consultar, revisar o corregir hábitos equivocados.

En la tutoría para el nivel técnico se utiliza como apoyo el manual de procesos: el tutor debe ser un colaborador que conozca a profundidad el puesto por tener experiencia, conocimientos y además, la capacidad para orientar al colaborador al momento de ser requerido.

- *Fuera del sitio de trabajo:* su utilización tiene la ventaja que el personal dedica toda la atención a la capacitación. Entre ellas están:

técnica expositiva,
películas, paneles,
estudios de casos,
debates,
dramatización,
simulación y juegos de negocios,
instrucción programada,
aprendizaje a distancia.

2.4 TECNOLOGÍA INCORPORADA A LA CAPACITACIÓN

Sabidos los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos deseados como resultado de la capacitación, es necesario elegir los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales a utilizar con el fin de optimizar el aprendizaje, reducir costos operacionales, esfuerzo y tiempo.

En la actualidad, la tecnología es incorporada a los procesos de capacitación, por medio de:

- a. Recursos audiovisuales.
- b. Teleconferencias.
- c. Tecnología de multimedia.
- d. Video conferencias.
- e. Capacitación por computadora.
- f. Realidad virtual.
- g. Capacitación en línea (internet).

2.5 PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

- a. **Planteamiento del estudio:** determina los límites del estudio, por su medio se logra la visualización del escenario del problema a enfrentar por el investigador. Entre los aspectos a considerar están:
1. **Ámbito del estudio:** dirige el enfoque del estudio, así como los métodos y técnicas adecuadas para realizar el estudio, de la forma siguiente: cuando los indicadores apuntan a los puestos se denomina ocupacional, si apuntan hacia la persona que ocupa un puesto, se denomina individual y cuando se dirige a problemas entre áreas funcionales se denomina organizacional.
 2. **Nivel del estudio:** facilita la información sobre los niveles de la estructura organizacional a considerar, así como los métodos y técnicas adecuadas para realizar el estudio. Estos son: nivel alto, incluye a la Dirección y Subdirección responsables del crecimiento y desarrollo de la organización; nivel medio que incluye los mandos medios y nivel técnico-profesional que involucra las jefaturas de departamentos, técnicos y profesionales en las distintas especialidades responsables del logro de los objetivos organizacionales y, el nivel bajo que involucra los puestos operativos responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la organización,
 3. **Áreas por investigar,** Idalberto Chiavenato (1-416) dirige el estudio a las áreas cognoscitiva (saber hacer), psicomotriz (poder hacer) y afectiva (querer hacer). Para su mejor comprensión, se especifican de la manera siguiente:

- *Área cognoscitiva*: aumenta el conocimiento de las personas sobre la organización, sus productos, servicios, políticas, reglamentos, reglas, clientes, funciones del puesto, etc.
 - *Área psicomotriz*: para la ejecución y operación del desempeño actual, como tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas o posibles ocupaciones futuras en el puesto, es decir que involucra tareas y operaciones que van a ejecutarse.
 - *Área afectiva*: desarrolla o modifica comportamientos, es decir, cambio de actitudes negativas por actividades positivas relacionadas con los clientes internos y externos, desarrollo de la sensibilización del personal con las demás personas, aumento de la motivación, entre otras.
- b. **Enfoques de la investigación**: depende del grado de cultura organizacional de la empresa, grado del desarrollo del sistema de capacitación, apoyo de los jefes de línea, recursos, tecnología y la profundidad con que se desea obtener la información. Entre los enfoques más utilizados tenemos:
1. Con base en el puesto: un mismo puesto puede tener varios ocupantes. Por medio de la investigación se determinan las actividades en el puesto, conocimientos, habilidades y destrezas que requieren para desempeñarse, para luego comparar el nivel de conocimiento y experiencia de cada colaborador con los requerimientos, y posteriormente poder determinar cuales son las necesidades reales de capacitación,
 2. Enfoque con base al desempeño: las actividades realizadas por los colaboradores es susceptible de modificaciones debido a distintas causas, por lo que cada puesto debe tener objetivos específicos y límites de acción

precisos y congruentes con los objetivos organizacionales. Este enfoque se fundamenta en el análisis del desempeño del colaborador y se contrasta con el desempeño esperado, detectándose de esta forma las deficiencias, proporcionando la información para establecer las necesidades de capacitación. Para darle una mayor validez objetiva deben considerarse criterios como: iniciativa, prevención, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad con la empresa y el equipo,

3. Enfoque con base en problemas: nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, problemas de calidad, ambiente positivo laboral y, en general, al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad. Este enfoque requiere ser más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si éstas son susceptibles de corregirse a través de la capacitación, o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas, materiales o administración deficiente del capital humano. Las técnicas que se emplean son el principio de Pareto, la lluvia de ideas, el histograma y el diagrama de causa–efecto,
- c. **Métodos:** son los procedimientos para obtener la información sistematizada sobre situaciones específicas. Para su selección se debe tomar en cuenta, nivel de exactitud, tiempo disponible, recurso humano con el que se cuenta, costo y situaciones de aplicabilidad dentro de la organización, entre ellos están:
1. Método participativo: involucra a jefes y subordinados. Consiste en trabajar con el jefe de un departamento y sus colaboradores inmediatos. Estos últimos deben realizar el mismo proceso con sus colaboradores, convirtiéndose en un efecto de cascada.

La determinación del entrenamiento resulta del consenso obtenido entre el jefe y sus subordinados, apoyándose en el análisis de información contenida en las descripciones de puesto, informes del desempeño, reportes e indicadores de productividad en general, etc.

Para su ejecución, se deben realizar las acciones siguientes: sensibilizar al personal a participar, explicar la importancia de la investigación, objetivos y metodología, instrumentos para captar información, dirigir y realizar la aplicación del instrumento de investigación, vaciar la información e interpretar resultados,

2. Método prescriptivo: en su práctica se utilizan instrumentos como cuestionarios, entrevistas, bitácora, etc. para lograr que los colaboradores emitan apreciaciones sobre algunos problemas de la organización. Se utilizan también descripciones de puestos, análisis de estadísticas de la organización y la observación directa en el puesto de trabajo con el objetivo de detectar necesidades de tipo organizacional, necesidades de entrenamiento para los colaboradores, y problemas a reducir o eliminar,
3. Método combinado: es el más utilizado y debe aplicarse por medio de los procedimientos vertidos en los conceptos de los métodos participativo y prescriptivo, expuestos anteriormente.
- d. **Técnicas de investigación:** para recopilar la información necesaria se requiere utilizar algunas técnicas. Entre las más usuales están:
 1. Observación directa: consiste en la observación de conductas de un colaborador o equipo para compararlas con un patrón de conductas esperadas,

2. Entrevista: consiste en recabar información variada a través del diálogo directo entre el investigador y los colaboradores. Puede ser aplicable en cualquiera de las etapas de la DNC, detección de problemas, identificación de áreas, puestos, colaboradores, cuándo y cuánto requieren de la capacitación, etc.

Para la elaboración de una entrevista, el investigador debe evaluar la conveniencia de utilizar grabadora al momento de la entrevista, divulgar los objetivos de la entrevista, propiciar un ambiente sin tensión y resistencia entre los colaboradores, tener específica la información que requiere obtener, evitar recabar información innecesaria, diseñar cuidadosamente las preguntas para obtener la información específica. Para ello se pueden utilizar los tipos siguientes:

- *Entrevista abierta*: las preguntas son generales, por lo que el colaborador puede proporcionar la respuesta más amplia y variada. El investigador incluye todas aquellas preguntas que le permitan precisar la información de mayor interés para el objetivo de la investigación.
- *Entrevista dirigida o estructurada*: las respuestas a las preguntas requieren ser concretas, el colaborador debe elegir entre varias alternativas determinadas por el investigador. Los cuestionarios son la guía de las entrevistas, pueden incluir dos tipos de preguntas:
 - Preguntas cerradas, se caracterizan porque las respuestas son especificadas por el investigador y seleccionadas por el colaborador.
 - Preguntas abiertas, facilitan respuestas más amplias del colaborador pero con ciertos límites de amplitud.

Durante su ejecución, el investigador debe aclarar las dudas sobre las preguntas para asegurar la obtención de las respuestas correctas. También pueden apoyarse en instrumentos específicos para captación de información como lo son los formularios de requerimientos del puesto, mapas de conocimientos, habilidades y actitudes, formatos por puesto tipo y cualquier otro tipo de formulario diseñado para dicha función.

- *Entrevista semidirigida*: utilizada para preguntas abiertas de mayor amplitud que las usadas en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la entrevista abierta. También se le pueden incorporar preguntas cerradas. Debido a la variedad de tipo de preguntas, es el investigador quien las va limitando o extendiendo dependiendo de la importancia de la respuesta que esté captando.
3. Encuesta: utilizada para obtener información a través de cuestionarios, sobre hechos concretos u opiniones de los trabajadores sobre una organización. Su aplicación puede hacerse en grupo o en forma individual. Al hacerse en grupo presencial puede aclararse dudas, caso contrario al enviarse los cuestionarios hasta donde se localicen los colaboradores.

Para la elaboración de una encuesta, el investigador debe divulgar los objetivos de la entrevista, propiciar un ambiente sin tensión y resistencia entre los colaboradores, tener específica la información que requiere obtener, evitar recabar información innecesaria, diseñar cuidadosamente las preguntas para obtener la información específica y con la amplitud necesaria. Para ello se pueden utilizar los tipos siguientes:

- *Preguntas abiertas*: cuando se desea conocer una opinión o juicio explicado.

- *Preguntas cerradas*: para conocer apreciaciones subjetivas, limitando las respuestas de los colaboradores, con expresiones como: no, sí, bueno, poco, etc. para cuando se va a tabular la respuesta, resumir datos, entre otras.
4. **Corrillos**: son grupos con no más de seis colaboradores que trabajan para definir prioridades en temas de capacitación, determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios en un puesto de trabajo, entre otros.

En algunas ocasiones, para la formación de los corrillos se eligen las personas al azar, en grupos numerosos dependiendo de los resultados que deben proporcionar se seleccionan por nivel jerárquico, unidad de trabajo, conocimientos similares, conocimientos multidisciplinarios, etc.

5. **Lluvia de ideas**: propicia el surgimiento de ideas entre los colaboradores, promoviendo la creatividad en búsqueda de solución de problemas, en ella se expresan las creencias u opiniones de los integrantes de los grupos conformados por un máximo de doce colaboradores.
6. **Ley de Pareto**: es la técnica 20% y 80%. Para ejemplificarla, sólo el 20% de los problemas que tiene una organización provocan el 80% del impacto negativo en la misma. Esta técnica es posible aplicarla en caso en el caso que se detecte que un 20% sea la falta de capacitación y un 80% sea el obstáculo para el logro de la meta.

Para la aplicación de esta técnica participativa, debe integrarse grupos pequeños para que todos los integrantes pueden exponer e intercambiar sus opiniones, para llegar a una conclusión,

7. Análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa o diagrama de pescado: primero deben determinarse los problemas, para luego analizarse las causas que lo producen una por una. El problema se escribe en una línea horizontal y las causas se van adicionando una a una en forma inclinada, semejando de esta manera la incidencia de las mismas en el problema.

2.6 CREENCIAS ERRÓNEAS QUE LIMITAN LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

En algunas organizaciones, la capacitación está considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia, ello se debe, a una serie de creencias que con el transcurso del tiempo la han minimizado, entre ellos:

- a. La capacitación está orientada al aprendizaje general.
- b. La capacitación es sinónimo de educación, sin considerar que sus objetivos, ámbito, naturaleza y métodos son diferentes a los que ofrecen las escuelas o establecimientos educativos, cuya responsabilidad descansa en el Ministerio de Educación.
- c. La aplicación de la capacitación es inmediata y la educación es mediata.
- d. La capacitación no resuelve problemas, es un gasto.
- e. Sus resultados son cualitativos.
- f. La asistencia a los cursos de capacitación es una obligación.
- g. El instructor no tiene por que capacitarse.
- h. El personal se capacita sólo por medio de cursos, y en tiempo libre, entre otras.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método combinado, integrado por los métodos participativo y prescriptivo, es decir, que se utilizaron simultáneamente con el fin de recopilar información real y objetiva.

El método participativo facilitó la recopilación de información sobre las funciones y necesidades de capacitación de jefes y colaboradores. Y el método prescriptivo facilitó el uso de instrumentos en los que los colaboradores que participan en los niveles Directivo, Mandos Medios, Técnico-Profesional y Operativo emitieron sus opiniones y apreciaciones para la elaboración del Programa de Capacitación.

Se utilizó la población de 76 personas o sea el 100% de los trabajadores de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado, quienes laboran en 51 puestos distintos de los cuales: 19 son ocupados por personas profesionales de las distintas carreras, 6 son ocupados por estudiantes en las distintas carreras profesionales y 26 por personas con estudios de los niveles primario y medio.

Para la planificación del Programa de Capacitación se elaboraron cuatro módulos que no están contenidos en este trabajo de tesis porque son documentos adicionales y externos al contenido del presente trabajo.

- a. **“Descripción de Puestos para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se incluyó la información sobre el nombre del puesto, departamento al que pertenece, nombre del puesto inmediato superior, nombre del puesto bajo su mando, nombre del puesto que lo puede sustituir, relación del puesto con otros, nivel jerárquico, descripción general y específica del puesto de cada uno de los 51 puestos funcionales de la institución, fecha de elaboración del documento y nombre de la persona responsable de la información, ver formato anexo A.

- b. **“Detección de Necesidades de Capacitación –DNC- para la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se incluyó el nombre del puesto, departamento al que pertenece, funciones generales, requerimientos de aprendizaje para el correcto desempeño del puesto con su respectiva justificación y priorización (categorías urgente, importante, puede esperar) con que debe ser satisfecho el requerimiento de aprendizaje, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las persona responsable de la información y revisor, ver formato anexo B.

- c. **“Programación de Actividades de Capacitación para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se identificó el nombre del puesto, departamento al que pertenece, el tipo de actividad de capacitación que satisfará la necesidad de capacitación, el tiempo de duración y el horario recomendado para su ejecución, el objetivo, contenido mínimo, docente sugerido especificando organización a la que pertenece número telefónico donde se le puede localizar, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las personas responsables de la información y revisor, ver formato anexo C.

- d. **“Detección de Necesidades de Capacitación Puesto-Persona” de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“**, en el se identificó el nombre del puesto, departamento al que pertenece y, la capacitación requerida por cada uno de los colaboradores identificándolos por sus nombre, fecha de elaboración y aval del documento, nombre y firma de las persona responsable de la información y revisor, ver formato anexo D.

Para la propuesta del Programa de Capacitación Dirigido al Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- se realizaron las actividades, técnicas e instrumentos que se describen a continuación:

- *Actividades*

Con el fin de disponer de la información necesaria para llevar a cabo la planificación del programa de capacitación dirigido al personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- se realizaron las actividades siguientes:

Actividad 1: RECOPIACIÓN, LECTURA, ELABORACIÓN DE FICHAS DE INFORMACIÓN SOBRE LA INSTITUCIÓN

- Acuerdo Gubernativo Número 20-83 de fecha 20 de enero de 1983.
- Acuerdo Gubernativo Número 487-96 de fecha 20 de noviembre de 1996.
- Acuerdo Gubernativo Número 80-97 de fecha 29 de enero de 1997.
- Manual de funciones y responsabilidades de los departamentos que conforman la UCEE.
- Organigrama de la estructura organizacional de la UCEE, ver anexo E.
- Informes de las actividades laborales realizadas por cada uno de los colaboradores de los departamentos que conforman la UCEE

Actividad 2: ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Se solicitó a cada uno de los ocupantes de los distintos puestos que hicieran un listado de las actividades laborales realizadas en sus puestos de trabajo.
- Se realizó el análisis de la información vertida en los reportes de las actividades laborales realizadas en los distintos puestos de trabajo para ser ingresados en el formato “Descripción de Puestos”.
- En los casos en los que se omitió información en el informe de actividades laborales se solicitó nuevamente la información.

- Seguidamente, se incluyó la información omitida y se concluyó la descripción de puestos de cada puesto de trabajo.
- Posteriormente, se realizó la revisión de la descripción de puestos por los jefes de cada uno de los departamentos para su aprobación.
- Finalmente, se recopiló todos los formatos de descripción de los 51 puestos, el cual se entregó al Director de la institución.

Actividad 3: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN –DNC-

- Se recopiló la información de los colaboradores y jefes de cada uno de los departamentos, utilizando el formato “DNC por Puesto” (Detección de Necesidades de Capacitación por Puesto).
- Seguidamente, se realizó el análisis de la información vertida en los formatos “DNC por Puesto”.
- Posteriormente, se elaboró la versión final del documento “DNC por Puesto”
- A continuación, se solicitó la aprobación de la información vertida en el formato “DNC por Puesto” a los jefes de departamento.
- En coordinación con los jefes de departamento se ingresó la información en el formato “DNC por Puesto-Persona”.
- Seguidamente, se validó con los colaboradores de cada puesto la información vertida en los formatos “DNC por Puesto”.
- Posteriormente, se elaboró la versión final del formato “DNC por Puesto-Persona”.
- Finalmente, se solicitó la aprobación de los jefes sobre la información vertida en el formato “DNC por Puesto-Persona”.

Actividad 4: PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

- Se elaboró el formato “Actividades de Capacitación” con base a la

información vertida en la versión final del formato “DNC por Puesto”.

- Posteriormente, se solicitó la aprobación de la información vertida en los formatos a los jefes de cada uno de los departamentos”

Actividad 5: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Se elaboró la propuesta formal del Programa de Capacitación Dirigido al Personal del Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- correspondiente al período 2007.

- *Técnicas de investigación*

Con el fin de disponer de la información necesaria para llevar a cabo las actividades antes descritas, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Análisis de documentos de información sobre la institución.
- Observación directa en los puestos de trabajo.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (llenado de formatos).
- Análisis e interpretación de la información vertida en los formatos.

- *Instrumentos*

Con el fin de obtener la información necesaria para la planificación del programa de capacitación, se realizó un proceso de trabajo en el que se utilizaron los instrumentos siguientes:

Proceso de ejecución del trabajo:

Paso 1

El proceso inicia con la entrevista a la Directora de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- para exponer el objetivo y alcances del presente trabajo, y el beneficio que aportará a su administración y al personal de la institución.

Posterior a la entrevista, la Directora convoca a la reunión mensual que realiza con los jefes de los distintos departamentos e incluye en la agenda de la reunión el tema “Programa de Capacitación Dirigido al Personal que labora en la Institución”, ampliando el tema con información sobre los alcances, beneficios y la utilización de un programa de capacitación como producto final, enfatizando que será el primer proyecto sobre el tema en la institución.

Para ello, solicitó a los jefes de cada uno de los departamentos divulgaran entre sus colaboradores los objetivos del proyecto, con el fin de informarles sobre la investigación, evitar incertidumbre y solicitar su colaboración para proporcionar la información requerida.

Se aprovechó la oportunidad para presentar el formato “Descripción de Puestos” con el objeto de concientizarles sobre la necesidad de incluir en el formato la información solicitada, por ser una de las herramientas básicas para el planteamiento del proyecto, adicionalmente proporciona información para hacer propuestas de mejoras para los colaboradores y productividad institucional. Así mismo, se planteó que el llenado de los distintos formatos sería con la asesoría directa de la persona responsable del proyecto para facilitar su realización y evitar la pérdida de tiempo y esfuerzos de los colaboradores y jefes.

En la semana posterior a la reunión, se inició la primera reunión de trabajo con los grupos de cada uno de los departamentos para el llenado del formato “Descripción de Puestos” (ver formato en anexo A) se solicitó a los colaboradores que ocupan un mismo puesto (mismas funciones) se agruparan para el llenado del formato. En el caso que el puesto fuera ocupado por un solo colaborador debería llenar el

formato en forma individual. Se leyó el contenido del formato y se resolvieron dudas sobre la información solicitada.

Posteriormente se realizaron tres reuniones de trabajo por departamento para completar la información en el formato, se hizo el vaciado y la presentación final de la Descripción de Puestos y se presentó a los jefes de cada departamento para ser avalado.

Finalmente, fue entregado al Director de la UCEE el documento titulado “Descripción de Puestos de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“.

Paso 2

Se llenó el formato “DNC POR PUESTO” (ver formato en anexo B). Para ello se entrevistó al grupo de colaboradores que ocupan un mismo puesto (mismas funciones), también se entrevistó a los colaboradores que ocupan un puesto. Para el llenado del formato se utilizó como herramienta auxiliar la Descripción de Puestos.

Seguidamente, se realizaron varias reuniones con los colaboradores para perfeccionar la información, presentada posteriormente a los jefes de departamento para ser avalados con sus firmas y sellos.

Paso 3

Con base a la DNC por Puesto se elaboró la Planificación de “ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN” (ver formato en anexo C), la que fue avalada por el Director de la UCEE tomando en cuenta que su contenido había sido autorizado por los jefes de departamento, como consta en el formato DNC por Puesto.

Paso 4

Utilizando el formato “DNC por Puesto” y el formato “Actividades de Capacitación” se propuso el contenido del formato “DNC por Puesto-Persona”, ver formato en

anexo D, avalado con la firma y sello de los jefes de cada uno de los departamentos.

Paso 5

Para la propuesta de la programación de Actividades de Capacitación se elaboró un resumen de todas las actividades de entrenamiento solicitadas, ver resumen en pág. 42

Paso 6

Se elaboró el modelo de “Programa de Capacitación Dirigido al Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- para el año 2007”, ver programa en págs. 46 a 48

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y SU ANÁLISIS

En el desarrollo de este capítulo se expondrán los resultados más relevantes obtenidos por medio de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos fundamento en la investigación.

- a. Formato “Descripción de Puestos”
- b. Formato “DNC POR PUESTO”
- c. Formato “Actividades de Capacitación”
- d. Formato “DNC por Puesto-Persona”.

- a. Resultado del formato “Descripción de Puestos”

CUADRO No. 1
LOCALIZACIÓN DE PUESTOS OCUPACIONALES

Departamentos que conforman la UCEE	Número de puestos
Dirección	2
Subdirección	2
Asesoría Jurídica	2
Auditoria Interna	3
Finanzas y Suministros	11
Administrativo	16
Planificación	10
Operaciones	5
8	51

FUENTE: Trabajo de campo, agosto de 2005

En este cuadro se sintetiza la estructura organizacional de la institución formada por 8 departamentos en la que se distribuyen 51 puestos.

b. Resultados del formato “DNC por Puesto”

CUADRO No. 2
ÁREAS DE CAPACITACIÓN A FORTALECER

Áreas	Número de actividades	Porcentaje (%)
Cognoscitiva	27	55
Psicomotriz	20	41
Afectiva	2	4

FUENTE: Trabajo de campo, octubre de 2005

La información incluida en este cuadro fue proporcionada directamente por los ocupantes de los puestos y como documento de apoyo la Descripción de Puestos, posteriormente se solicitó el visto bueno del jefe de cada uno de los colaboradores.

Los resultados del cuadro muestran que los ocupantes de los puestos requieren un 55 % de actividades de capacitación de reforzamiento de conocimientos, el 41% de actividades de capacitación para el reforzamiento de manejo de equipo, máquinas y herramientas, y un 2% de actividades de capacitación para el desarrollo del personal.

En este cuadro también se especifican las áreas que fortalecerá el programa de capacitación, junto con el resumen de actividades de capacitación incluido en la, pág. 42 se da cumplimiento al objetivo específico de determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores de los distintos departamentos que conforman la -UCEE-, y especificar los cursos a incluir en el programa de capacitación, atendiendo los niveles de prioridad.

El área afectiva arroja un porcentaje muy reducido debido a que en la institución se centró la capacitación en el área cognoscitiva por considerarse prioritario el conocimiento técnico.

En el siguiente cuadro, identificado con el nombre “Cuadro Resumen de Actividades de Capacitación para el personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“, se incluye en las columnas los nombres de los 51 puestos de trabajo y, en las filas se especifican los nombres de las actividades de capacitación (cursos, talleres, conferencias, etc.) las cuales están agrupadas en cinco categorías dependiendo a las distintas especialidades. La coincidencia de filas y columnas en las que se localiza un símbolo (el símbolo significa la prioridad de la actividad de capacitación para el puesto, éstas son: ✓ = actividad urgente; ■ = actividad importante; y x = actividad puede esperar) son las actividades de capacitación para el puesto con su respectiva prioridad.

c. Resultados del formato "Actividades de Capacitación"

CUADRO No. 3
NÚMERO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR CATEGORÍA

Categoría de Actividades de capacitación		Número de Actividades
Formación de Directivos		5
Formación Secretarial y Asistentes		4
Formación Área Común		3
Formación Técnico-Profesional		25
Formación Operativa		12
Total		49

FUENTE: Trabajo de campo, octubre de 2005

Con los datos incluidos en el cuadro anterior, se da cumplimiento al objetivo de especificar los cursos a incluir en el programa de Capacitación para los niveles Directivo, Técnico-Profesional y Operativo que se detectaron el desarrollo de la investigación.

Debe hacerse mención que dentro de los colaboradores que incluye la categoría para Directivos se ubican los mandos medios (jefes de departamento y sección), por ser quienes colaboran en forma directa con la Dirección, para dirigir los recursos hacia el logro de las metas organizacionales y participarán simultáneamente en las actividades de capacitación Formación Técnico-Profesional.

CUADRO No. 4
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR PRIORIDAD

Prioridad de Actividades de Capacitación		Número de repeticiones
Prioridad A	Urgente	184
Prioridad B	Importante	54
Prioridad C	Puede esperar	30

FUENTE: Trabajo de campo, octubre 2005

Este cuadro muestra los niveles de prioridad con que los ocupantes de los 51 puestos requieren el desarrollo de las actividades de capacitación obteniendo un promedio de 4 prioridad urgente, 1 prioridad importante y, 1 prioridad puede esperar para cada puesto de trabajo.

d. Resultados del formato “DNC por PUESTO-PERSONA”

En el se incluyen las actividades de capacitación que satisfarán los requerimientos de aprendizaje no satisfechos para cada puesto y los nombres de los colaboradores que participarán en dichas actividades tomando en cuenta los niveles de prioridad con que los ocupantes de los puestos las consideraron.

5. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-

La presentación del modelo del programa a la Dirección de la institución es la etapa en la que se le involucra aún más, es el momento para hacerle los últimos ajustes; reafirmar el compromiso de la Dirección para iniciar la coordinación interinstitucional, así como designar los instructores internos que participarán en la ejecución de las actividades de capacitación. Se elegirá a las personas que se responsabilizarán de la ejecución del Programa.

Adicionalmente, será el momento de la propuesta de la infraestructura institucional a utilizar para las actividades de capacitación, el equipo, el apoyo logístico, las invitaciones de participación y, en especial, para iniciar la preparación de las guías didácticas.

Los siguientes cuadros, identificados con el nombre “Modelo de Programa de Capacitación Dirigido al Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE-“ contiene las 5 categorías con que se dividieron las actividades de capacitación que van a ser impartidas en los 51 puestos de la –UCEE-, se describen los objetivos a alcanzar con el desarrollo de la actividad, las celdas horario, duración, fecha y encargado de la capacitación no se incluyó información debido a que es necesario sea aprobado el programa por la Dirección Institucional para realizar las coordinaciones organizacionales responsables del desarrollo de la actividad debido a que un 50 % de las mismas no están siendo ejecutadas en dichas organizaciones y, finalmente se describe el contenido mínimo que debe alcanzarse con el desarrollo de cada actividad de capacitación.

A continuación se presenta el MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE- planificado para el año 2007, el cual está dividido en cinco categorías o módulos, cada uno de ellos orientado a satisfacer las necesidades de los colaboradores de los 8 departamentos que conforman la UCEE.

Las actividades de capacitación que integran los distintas categorías o módulos del Programa, fueron planteados con base a la información generada en la Detección de Necesidades de Capacitación -DNC- realizada con la participación de todos los colaboradores de los 8 departamentos que conforman la institución y tiene como propósito responder a las necesidades actuales de cada una de los departamentos y dar continuidad a la formación integral, técnica y profesional de su recurso humano.

La primera categoría FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS en ella se incluyen 5 actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores del nivel Directivo (Director, Subdirector, jefes de Departamento y Secciones) que les permitirán perfeccionar su función administrativa, desarrollando sus capacidades gerenciales y su formación integral al mismo tiempo dirigir en forma acertada los recursos de la institución hacia el logro de las metas organizacionales, de sus trabajadores y sociedad en general.

MODELO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-

	CURSO	OBJETIVOS	HORARIO	DURACIÓN	FECHA	CAPACITACIÓN A CARGO	CONTENIDO MÍNIMO
FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS	PLANEACIÓN	Aprender como diseñar sistemas de planeación, comprender la manera en que los administradores utilizan técnicas de pronóstico para planear el futuro y controlar actividades y comprender los numerosos beneficios y problemas asociados con la planeación.					1. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) organizacionales; 2. El plan de trabajo fundamentado en la misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo; 3. Descripción de las necesidades organizacionales y la asignación de recursos; 4. La planeación estratégica.
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Proporcionar los elementos básicos para la planificación y ejecución de intervenciones dirigidos al cambio para la mejora de la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.					1. Fuerzas para el cambio; 2. El manejo del cambio planeado; 3. La resistencia al cambio; 4. Enfoques para el manejo del cambio; 5. Desarrollo organizacional.
	TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL	Comprender las etapas del proceso de toma de decisiones, identificando los errores más comunes para reducir su incidencia, las ventajas y técnicas para la toma de decisiones en grupo.					1. El proceso de toma de decisiones; 2. Etapas en la toma de decisiones; 3. Tipos de decisiones; 4. Estilos de solución de problemas; 5. Errores frecuentes en la toma de decisiones; 6. Toma de decisiones en grupo.
	LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UCEE	Definir las características comunes que constituyen la cultura organizacional, la existente en la organización e identificar los efectos funcionales y disfuncionales de la cultura organizacional sobre la gente y la organización, así como enlistar los factores que determinan, transmiten y mantienen la cultura organizacional.					1. Definir que es la cultura organizacional y sus tipos; 2. Inicio de la cultura; 3. Las funciones de la cultura; 4. Como aprenden la cultura los empleados; 5. Elementos para el cambio de la cultura negativa; 6. Mantenimiento de la cultura.
	LOS ADMINISTRADORES COMO LÍDERES	Comprender la diferencia entre liderazgo definido en sentido estrecho como es dirección de actividades de los subordinados inmediatos, y liderazgo gerencial, así como la función de un buen líder para mejorar en el desempeño y reducir el ausentismo, adicionalmente comprender lo importante que es para el líder la posesión y el ejercicio de diferentes tipos de poder.					1. Comportamiento del líder y su eficacia; 2. Poder y liderazgo; 3. Liderazgo administrativo; 4. Liderazgo y participación del subordinado.

La segunda categoría FORMACIÓN SECRETARIAL Y ASISTENTES en ella se incluyen 4 actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores con el objetivo de proporcionar los elementos que propicien su desarrollo integral y coadyven a mejorar su formación Técnica a fin de alcanzar la excelencia en el desempeño de sus funciones.

	CURSO	OBJETIVOS	HORARIO	DURACIÓN	FECHA	CAPACITACIÓN A CARGO	CONTENIDO MÍNIMO
FORMACIÓN SECRETARIAL Y ASISTENTES	REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA	Proporcionar las normas y técnicas para estructurar y redactar documentos.					1. Lo correcto e incorrecto en el uso del lenguaje; 2. Redacción; 3. Algunas reglas gramaticales.
	ASERTIVIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Proporcionar a los participantes los conocimientos que les permita proporcionar un buen servicio con el cliente interno y externo.					1. La importancia de atender al cliente; 2. Las necesidades del cliente interno y externo; 3. Normas de servicio; 4. Las relaciones interpersonales; 5. Las actitudes; 6. La comunicación.
	GESTION SECRETARIAL ADMINISTRATIVA	Proporcionar la herramienta necesaria para alcanzar la eficiencia en sus labores.					1. Manejo de archivos; 32. Agenda; 3. Recepción y envío de papelería; 4. Manejo de equipo; 5. Planificación y programación de actividades.
	IMAGEN PERSONAL	Proporciona a los participantes los conocimientos que les permitan perfecciona su imagen personal, conducirse en forma adecuada en el ambiente laboral.					1. La imagen que proyecta el trabajador; 2. El vestuario adecuado en el ambiente laboral; 3. Conducta adecuada en el ambiente laboral; 4. La moda en el ambiente laboral.

La tercera categoría FORMACIÓN ÁREA COMÚN en ella se incluyen 3 actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores con el objetivo de proporcionar los elementos que propicien su desarrollo integral y faciliten alcanzar la excelencia en el desempeño de sus funciones.

	CURSO	OBJETIVOS	HORARIO	DURACIÓN	FECHA	CAPACITACIÓN A CARGO	CONTENIDO MÍNIMO
FORMACIÓN ÁREA COMÚN	TRABAJO EN EQUIPO	Concienciar sobre la necesidad de la integración de equipos de trabajo con el objetivo de mejorar los procesos, planear, controlar su trabajo para alcanzar mayor productividad y eficacia en el desempeño de las labores.					1. El trabajo en equipo como una unidad; 2. El equipo y su función; 3. Responsabilidades de los miembros integrantes del equipo; 4. Enfoque sistémico; 5. Sinergia factor clave para el éxito de un equipo.
	MANEJO DEL PROGRMA WINDOWS/OFFICE	Proporcionar los conocimientos básicos para la agilización de las actividades en la computadora y el manejo adecuado del programa.					1. Conocimientos básicos para el manejo adecuado del Windows; 2. Conocimientos básicos para el manejo adecuado del Word; 3. Conocimientos básicos para el manejo adecuado del Excel; 4. Conocimientos básicos para el manejo adecuado del Power Point; 5. Diseño de impresión.
	ESTRATEGIA DELAS 5 "S" (seses)	Que los colaboradores laboren en un ambiente limpio y limpio y ordenado que les favorezca aumentar su productividad.					1. Estrategia competitiva japonesa Kaizen; 2. Rompimiento de paradigmas; 3. Significado de las 5 "S" seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke (clasificar, ordenar, limpiar, mantener y reglamentar).

La cuarta categoría FORMACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL en ella se incluyen 25 actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores de los 8 departamentos de la institución, para proporcionarles la actualización y/o los conocimientos teórico-prácticos que les permita mejorar realizar con mayor facilidad y calidad las funciones que desempeñan.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-

CURSO	OBJETIVOS	HORARIO	DURACIÓN	FECHA	CAPACITACIÓN A CARGO	CONTENIDO MÍNIMO
TRATADO DE LIBRE COMERCIO -TLC-	Elaborar contratos que incluyan los lineamientos del tratado.					1. Requerimientos para hacer contrataciones en las organizaciones con el tratado vigente; 2. Como afecta el tratado en el campo laboral a los profesionales guatemaltecos; 3. Como modifica el tratado el perfil profesional; 4. Beneficios y perjuicios que provoca el tratado a
MANEJO DEL INTERNET	Proporcionar los conocimientos básicos para la agilización de las actividades en la computadora y el manejo adecuado del programa.					3. Conocimientos para la elaboración de páginas WEB; 4. Navegación en línea, E-MAIL (correo electrónico) y sus ventajas.
ELABORACIÓN Y MANEJO DE ESTIACIONES	Fortificar los conocimientos técnicos para sustentar los dictámenes, informes, recomendaciones, etc. y dar cumplimiento a las leyes.					1. Conocimientos para la elaboración de estimaciones de proyectos (formulas); 2. Elaboración de formulas de sobrecosto para obra civil.
LEYES TRIBUTARIAS (IVA, ISR)	Fortificar los conocimientos técnicos para sustentar los dictámenes, informes, recomendaciones, etc. y dar cumplimiento a las leyes.					1. Impuesto del valor agregado –IVA-; 2. Impuesto sobre la renta –ISR-
LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO Y SU REGLAMENTO	Ley de contrataciones del Estado y su reglamento (casos problema).					Ley de contrataciones del Estado y su reglamento (casos problema).
SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADO WEB -SICOIN-	Optimizar la ejecución del presupuesto y el logro del 100% del presupuesto asignado					1. Uso y manejo del sistema; 2. Las modificaciones hasta la fecha.
NORMAS DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO	Fortificar los conocimientos técnicos para sustentar los dictámenes, informes, recomendaciones, etc. y dar cumplimiento a las leyes.					1. Normas para el proceso de auditoria y control de recursos institucionales.
MANEJO DEL FONDO ROTATIVO	Optimizar la ejecución del presupuesto y el logro del 100% del presupuesto asignado					1. Uso y manejo del Fondo Rotativo institucional 2. Las modificaciones hasta la fecha.
ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO, INVERSIÓN Y EJECUCIÓN	Optimizar la ejecución del presupuesto y el logro del 100% del presupuesto asignado					1. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) organizacionales; 2. El plan de trabajo fundamentado en la misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo; 3. Descripción de las necesidades organizacionales y la asignación de recursos; 4. La planeación estratégica; 5. Normas y condicionantes para la elaboración del proyecto de actividades con su respectivo presupuesto; 7. Las modificaciones a los lineamientos básicos.
MANEJO DE PROGRAMA AUTOCAD 2002	Proporcionar los conocimientos básicos para la agilización de las actividades en la computadora y el manejo adecuado del programa.					1. Conocimientos básicos de los comandos; 2. Manejo de archivos; 3. Control de capas; 4. Sistema de coordenadas en 3D; 5. Diseño de impresión.
INSTALACIONES EN CARCELES	Optimizar el proceso de elaboración de diseños y supervisión de proyectos de cárceles, estaciones y puestos de policía.					1. Instalaciones eléctricas; 2. Instalaciones de agua potable; 3. Instalaciones de drenaje; 4. Normas de seguridad en el diseño; 5. Instalaciones especiales.
INSTALACIONES EN HOSPITALES	Optimizar el proceso de elaboración de diseños y supervisión de proyectos de hospitales departamentales, de especialidades y clínica de día (policlínica)					1. Instalaciones eléctricas; 2. Instalaciones de agua potable; 3. Instalaciones de drenaje; 4. Normas de seguridad en el diseño; 5. Instalaciones especiales; 6. Instalaciones de calderas y sus redes; 7. Instalación de lavadoras.
INSTALACIONES EN AEROPUERTOS	Optimizar el proceso de elaboración de diseños y supervisión de proyectos de aeropuertos regionales, nacionales e internacionales.					4. Normas de seguridad en el diseño; 5. Instalaciones especiales; 6. Evaluación de impacto en el ambiente.
INSTALACIONES EN GIMNASIOS	Optimizar el proceso de elaboración de diseños y supervisión de proyectos de gimnasios					1. Instalaciones eléctricas; 2. Instalaciones de agua potable; 3. Instalaciones de drenaje; 4. Normas de seguridad en el diseño; 5. Instalaciones especiales.
MANEJO DE DESECHOS HOSPITALARIOS	Optimizar el proceso de elaboración de diseños y supervisión de proyectos de hospitales departamentales, de especialidades y clínica de día (policlínica)					1. Manejo de desechos contaminados; 2. Manejo de desechos.
SOFTWARE ORIENTADO A OBJETOS (VISUAL BASIC)	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Uso de variables; 2. Tipos de datos; 3. Elaboración de formas; 4. Sintaxis del lenguaje de programación.
MANEJO DE REDES	Optimizar los conocimientos para brindar asesoría en el manejo de redes.					1. Diferencia de tipos de redes; 2. Protocolos; 3. Diferentes sistemas operativos para los que diseñan la red; 4. Cableado estructurado para la red; 5. Dispositivos de comunicación; 6. Seguridad.
MANEJO DE PROGRAMA I-21 COSTOS PLUS	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Manejo de presupuesto; 2. Manejo de costos unitarios; 3. Manejo de renglones de materiales y mano de obra; 4. Creación de reportes y adición de fotografías; 5. Creación de nuevas bases de datos; 6. Factores para el cálculo de prestaciones, desperdicios, utilidades, imprevistos, etc.; 7. Cálculo de rendimiento de albañilería; 8. Integración de costos; 9. Cálculo de sobrecostos; 10. Diseño de impresión.
FUNDAMENTOS DE PROGRAMACIÓN	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Distintos lenguajes de programación; 2. Programación involucrada con base de datos.
MANEJO DE PROGRAMA PROJECT	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Componentes del Microsoft; 2. Opciones generales; 3. Configuración del calendario y actividades; 4. Definición y manejo de recursos; 5. Diagrama Pert; 6. Esquemática de proyectos; 7. Control de pantalla; 8. Diagrama de Gant; 9. reportes e impresión.
LEY DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	Reforzar los conocimientos sobre resoluciones administrativas.					1. Recurso de revocatoria; 2. Recurso de reposición; 3. La demanda judicial.
MANEJO DE BODEGAS	Clasificar, mantener un stock mínimo y manejar adecuadamente las bodegas.					1. Clasificar; 2. Método UEPS (último en entrar, primero en salir) o PEPS (primero en entrar, primero en salir); 3. Procedimiento de recepción y entrega; 4. Manejo de requisiciones
DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL SERVIDOR PÚBLICO	Proporcionar al servidor público los conocimientos sobre sus derechos y obligaciones laborales.					derechos del servidor público; 3. Valores éticos y morales que deben caracterizar a un servidor público.
MANEJO DE PROGRAMA ACCESS	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Conceptos fundamentales; 2. Manipulación de bases de datos y tablas; 3. Consultas o Queries; 4. Informes; 5. Formularios; 6. Macros.
ELABORACIÓN DE CONTRATOS	Familiarización con aspectos jurídicos relevantes en cuanto a contratos se refiere.					1. Concepto; 2. Tipos de contrato; 3. Contenido; 4. Características del salario; 5. Suspensión de contratos; 6. Contratación y despido personal; 7. Políticas para la contratación; 8. Clausulas; 9. Fianzas.

La cuarta categoría FORMACIÓN OPERATIVA en ella se incluyen 12 actividades de capacitación dirigidas a los colaboradores operativos, para proporcionarles y fortificar los conocimientos teórico-prácticos que les permitan realizar sus funciones en el puesto de trabajo.A9

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-

	CURSO	OBJETIVOS	HORARIO	DURACIÓN	FECHA	CAPACITACIÓN A CARGO	CONTENIDO MÍNIMO
FORMACIÓN OPERATIVA	MANIPULACIÓN EFICAZ DE LA PLANTA TELEFÓNICA	Dar un buen servicio al cliente via telefónica.					1. Conocimiento del equipo de la planta telefónica; 2. Codificación de las extensiones de la institución; 3. Identificación del personal; 4. Cortesía telefónica; 5. Conocimiento de los procedimientos generales de la institución (para trasladar consultas a la dependencia que
	MANTENIMIENTO DE MOTOS	Proveer los conocimientos y prácticas básicas para la ejecución del servicio y overhaul menor, medio y mayor de los vehículos propiedad de la institución.					1. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el servicio menor; 2. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el servicio mayor; 3. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el overhaul menor; 4. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el medio overhaul; 5. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el overhaul mayor.
	OPERACIÓN EFICAZ DE EQUIPO DE REPRODUCCIÓN FOTOCOPIAS	Eficiencia en la utilización de la fotocopiadora.					1. Configuración de fotocopiadora; 2. Funciones básicas (tamaños de papel, configuración de bandejas, etc.) y avanzadas (duplex, ampliaciones, reducciones, etc.) de la fotocopias; 3. Mantenimiento.
	OPERACIÓN EFICAZ DE EQUIPO DE REPRODUCCIÓN DE PLANOS	Diseñar y desarrollar software específico para dar cumplimiento a las funciones del departamento.					1. Configuración de máquina reproductora de planos; 2. Funciones básicas y avanzadas de la máquina reproductora de planos; 3. Mantenimiento.
	MANTENIMIENTO DE AUTOMOTORES DE GASOLINA Y DIESEL	Proveer los conocimientos y prácticas básicas para la ejecución del servicio y overhaul menor, medio y mayor de los vehículos propiedad de la institución.					1. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el servicio menor; 2. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el servicio mayor; 3. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el overhaul menor; 4. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el medio overhaul; 5. Actividades, accesorios y herramientas necesarias para el overhaul mayor.
	NORMAS Y EQUIPO DE SEGURIDAD PARA OPERACIÓN DE COMBUSTIBLES	Conocer y aplicar las normas locales e internacionales para el manejo de producto.					1. Base legal internacional; 2. Base legal nacional; 3. Riesgos en la manipulación de combustibles; 4. Conocimiento y manejo del equipo; 5. Operaciones básicas; 6. Registros y papelería de ingreso y egreso de productos; 7. Normas de atención al cliente.
	CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES ELECTRICAS	Proporcionar los conocimientos básicos sobre el mantenimiento continuo, preventivo y correctivo para prolongar la vida útil en las instalaciones.					1. Actividades que incluye el mantenimiento continuo; 2. Actividades y cuidados que incluye el mantenimiento preventivo; 3. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento continuo; 4. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento preventivo; 5. Reconocimiento y reporte a unidad responsable de necesidad de mantenimiento correctivo.
	CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES DE AGUA POTABLE	Proporcionar los conocimientos básicos sobre el mantenimiento continuo, preventivo y correctivo para prolongar la vida útil en las instalaciones.					1. Actividades que incluye el mantenimiento continuo; 2. Actividades y cuidados que incluye el mantenimiento preventivo; 3. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento continuo; 4. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento preventivo; 5. Reconocimiento y reporte a unidad responsable de necesidad de mantenimiento correctivo.
	CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES DE DRENAJES	Proporcionar los conocimientos básicos sobre el mantenimiento continuo, preventivo y correctivo para prolongar la vida útil en las instalaciones.					1. Actividades que incluye el mantenimiento continuo; 2. Actividades y cuidados que incluye el mantenimiento preventivo; 3. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento continuo; 4. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento preventivo; 5. Reconocimiento y reporte a unidad responsable de necesidad de mantenimiento correctivo.
	CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL CUIDADO DE PLANTAS Y JARDINERÍA	Proporcionar los conocimientos básicos sobre el mantenimiento continuo, preventivo y correctivo para prolongar la vida útil en las instalaciones.					1. Actividades que incluye el mantenimiento continuo; 2. Aplicación de abonos, y químicos para su mejor presentación; 3. Aplicación de herbicidas, insecticidas, etc.; 4. Cuidados especiales según especie.
	ACTIVIDADES PARA EL MANTENIMIENTO CONTINUO Y PREVENTIVO EN LA INFRAESTRUCTURA	Proporcionar los conocimientos básicos sobre el mantenimiento continuo, preventivo y correctivo para prolongar la vida útil en las instalaciones.					1. Actividades que incluye el mantenimiento continuo; 2. Actividades y cuidados que incluye el mantenimiento preventivo; 3. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento continuo; 4. Elaboración de programa de actividades diarias, mensuales y anuales para el mantenimiento preventivo; 5. Reconocimiento y reporte a unidad responsable de necesidad de mantenimiento correctivo.
	EDUCACIÓN VIAL	Formar pilotos responsables.					1. Ley y Reglamento de tránsito; 2. Reconocimiento de calles y avenidas en las zonas urbanas en Guatemala; 3. Reparaciones de fallas comunes en los vehículos; 4. Normas de cortesía al conducir; 5. Elaboración de reportes y papelería.

6. CONCLUSIONES

1. Con base en la Descripción de Puestos, Detección de Necesidades de Capacitación –DNC- practicada en los 51 puestos de trabajo que ocupan los 76 colaboradores que laboran en los 8 departamentos que forman la –UCEE- se determinó el Programa de Capacitación en el cual se proponen 49 actividades de capacitación, que fueron priorizadas como: urgentes, importantes y pueden esperar.
2. En cada uno de los puestos de trabajo se requiere el promedio de actividades de capacitación priorizadas siguiente: prioridad urgente 4, prioridad importante1 y puede esperar 1.
- 3 El Programa de Capacitación se dividió en cinco categorías distribuyendo las 49 actividades de la forma siguientes: Formación de Directivos con 5 actividades, Formación Secretarial y Asistentes con 4 actividades, Formación Área Común con 3 actividades, Formación Técnico-Profesional con 25 actividades y Formación Operativa con 12 actividades.
4. Las áreas a reforzar por las actividades de capacitación son las siguientes: el área cognoscitiva con el 55% de actividades (conocimientos para la ejecución de las funciones en los puestos de trabajo), el área psicomotriz con el 41 % de actividades (para reforzar las habilidades y destrezas para el manejo de equipo, máquinas y herramientas) y, el área afectiva con el 4% de actividades (para reforzar el comportamiento y desarrollo de las personas).
5. Para incluir en el Programa de Capacitación la información correspondiente a horario, duración, fecha y responsable de la actividad de capacitación debe realizarse la coordinación interinstitucional/organizacional para establecer dicha programación.

6. En el documento Programación de Actividades de Capacitación para el Personal de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado –UCEE- se desarrolla la planificación para cada una de las actividades de capacitación en donde se propone a una organización que puede hacerse responsable de la actividad, considerando en varias actividades como instructores a colaboradores de la –UCEE- por ser especialistas.

7. RECOMENDACIONES

1. La Descripción de Puestos y la Detección de Necesidades de Capacitación –DNC- debe ser actualizado cada año o cuando se den cambios sustantivos en las funciones de la institución y, por ende, en los puestos de trabajo o viceversa.
2. Para establecer el horario y fecha de realización de las Actividades de Capacitación debe tomarse en cuenta la opinión de los jefes de departamento y subalternos para que estén involucrados y comprometidos con la ejecución del Programa de Capacitación.
3. El proceso de capacitación debe ser evaluado en tres niveles:
 - A nivel microevaluación: para realizar los ajustes con el propósito de reducir las desviaciones entre lo planeado y lo realizado en las actividades de capacitación.
 - A nivel macroevaluación: para validar los procedimientos, instrumentos, métodos, recursos, técnicas, etc. utilizados en el proceso de capacitación.
 - La evaluación de la capacitación en los puestos de trabajo (aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de sus funciones).
4. El personal encargado de la ejecución del Programa de Capacitación en la –UCEE- debe iniciar a más tardar en el mes de octubre del presente año la coordinación entre organizaciones e interinstitucional para que se incluya en sus programaciones de trabajo 2007.
5. Los colaboradores de –UCEE- que participen como instructores en la ejecución del Programa de Capacitación, deberán previamente recibir un curso-taller de formación metodológica impartido por INTECAP.

6. Debe crearse un programa de reconocimiento para todo el personal de –UCEE- que participen como instructores en el programa de Capacitación.

7. Se debe crear un perfil de capacitación para cada puesto de trabajo en –UCEE- con el fin de que éste sea desempeñado con excelencia, paralelo al mismo un programa de incentivos para todas aquellos colaboradores que cumplan con dicho perfil.

8. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- 1) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos; quinta edición 2000, México, editorial McGraw-Hill.
- 2) Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano -El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones; primera edición 2002, México, editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. de C.V.
- 3) Gannon, Martín J. Administración por Resultados. Primera edición 1994. México, editorial Continental, S.A. de C.V.
- 4) Gispert, Carlos; Gay, José ; y José A., Vidal. Diccionario Ilustrado OCEANO de la lengua Española, quinta edición 1997. España,
- 5) Gómez Mejía, Luis R; Bakin, David B. y Robert L., Cordy. Dirección y Gestión de Recursos Humanos; Tercera edición 2001. Madrid, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- 6) Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; y Pilar, Bautista Lucio. Metodología de la Investigación; segunda edición 2003, México, editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A de C.V.
- 7) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica; décima edición 2005. México, editorial Iberoamericana, S..A.
- 8) Sherman, Jr. Arthur W; y George W., Bohlander. Administración de los Recursos Humanos. 11 edición 1999, México, editorial Iberoamericana, S.A. de C.V.
- 9) Smith, Barry Jo.; y Briam L., Delahaye. El ABC de la Capacitación Práctica, segunda edición 1990, México, editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A de C.V.
- 10) Pinto Villatoro, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial; primera edición 2000, México, editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A de C.V.
- 11) Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación; segunda edición 2000, México, editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A de C.V.

OTROS DOCUMENTOS

- 12) Organigrama de la estructura organizacional de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado -UCEE-.
- 13) Acuerdo Gubernativo Número 487-96, con fecha 20 de noviembre de 1996.

14) Acuerdo Gubernativo Número 80-97 con fecha 29 de enero de 1997.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

15) www.gestiopolis.com

16) <http://capcitacion.emagister.com>

17) www.inapgt.com

18) www.intecapa.com

ANEXO A DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Institución: _____

Departamento: _____ Sección: _____

Nombre del puesto

Nombre del puesto inmediato superior:

Nombre del puesto bajo su mando:

Puesto que lo puede sustituir:

Se relaciona con:

Ubicación del puesto

Clasificación:

Fecha de elaboración:

Responsable de la elaboración:

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

ANEXO B DNC POR PUESTO

UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA –USAC
DNC POR PUESTO	
PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____ SECCIÓN: _____	
ESCOLARIDAD: _____ EXPERIENCIA LABORAL INTERNA: _____	
REQUISITOS GENERALES: _____	

2) REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO	3) JUSTIFICACIÓN	4) PRIORIDAD*

* PRIORIDAD: A = URGENTE, B = IMPORTANTE, C = PUEDE ESPERAR

5)
 RESPONSABLE INFORMACIÓN: _____ FIRMA _____ FECHA: _____
 RESPONSABLE DE REVISIÓN: _____ FIRMA _____ FECHA: _____

ANEXO C ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE
EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA -USAC-

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES FÍSICAS, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS: _____

TIPO DE ACTIVIDAD: CURSO *✍* CONFERENCIA *✍* OTRO *✍* ESPECIFIQUE: _____

DURACIÓN ESTIMADA: HORAS HORARIO SUGERIDO:

OBJETIVO

CONTENIDO MÍNIMO

DOCENTE SUGERIDO

INTERNO: _____ DEPARTAMENTO: _____

EXTERNO: _____ EMPRESA: _____ TEL.: _____ FAX: _____

ELABORÓ: _____ FIRMA: _____ FECHA: _____
RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN

REVISÓ: _____ FIRMA: _____ FECHA: _____
JEFE INMEDIATO SUPERIOR

**ANEXO D
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO PERSONA**

UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO -UCEE-	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA – USAD-
DNC POR PUESTO - PERRSONA	
1) PUESTO: _____	DEPARTAMENTO: _____

2) REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO								
3) * NIVEL DE PRIORIDAD								
4) CAPACITACIÓN REQUERIDA								
5) NOMBRE DE LOS COLABORADORES								

* PRIORIDAD: A = URGENTE, B = IMPORTANTE, C = PUEDE ESPERAR

6) RESPONSABLE INFORMACIÓN: _____ FIRMA _____ FECHA: _____

RESPONSABLE DE REVISIÓN: _____ FIRMA _____ FECHA: _____

OBSERVACIONES: _____

ANEXO E

ORGANIGRAMA FUNCIONAL UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS DEL ESTADO –UCEE-

