

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



Guatemala, Noviembre del año 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**“PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO
DE OCCIDENTE –CUNOC-, ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO DE LOS
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO USAC 2022”**

*Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con
base en el Normativo para la Elaboración de Tesis de Grado de la Escuela de
Estudios de Postgrado del 22 de febrero de 2005*

Profesora Consejera: Licda. Nely Leticia Herrera Roldán

INGRID LORENA ELIZONDO QUINTANILLA

Guatemala, Noviembre del año 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra

Vocal I: Lic. Canton Lee Villela

Vocal II: Lic. Albaro Joel Girón Barahona

Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

Vocal IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez

Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO

EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca

Secretario: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra

Examinador: MSc. Haroldo Eduardo Herrera Monterroso

Profesor Consejero: MSc. Nely Leticia Herrera Roldán

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y LA VIRGEN MARIA:

Que con su guía espiritual, ayuda y protección me han permitido continuar avanzando en mi desarrollo profesional y personal

A MI MADRE:

María Magdalena Quintanilla Ramírez, que me ha brindado su ejemplo, cariño y apoyo incondicional para alcanzar este logro académico.

A MIS HERMANOS:

Fabiola y Oscar, por su cariño y comprensión.

A MI DEMÁS FAMILIA Y AMIGOS:

Por brindarme ánimos para seguir adelante y perseverar hasta alcanzar esta meta.

A MIS PROFESORA CONSEJERA Y ASESORES DE TESIS:

MSc. Nely Leticia Herrera Roldán,
MSc. José Rafael Sánchez Viesca, y
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Un agradecimiento muy especial y sincero por brindarme sus consejos, correcciones y mejoras para realizar lo mejor posible este trabajo de tesis.

A LA UNIDAD DE INDUCCIÓN Y DESARROLLO

Lic. Otto René Solís y su equipo de trabajo, que junto con su apoyo y orientación fue posible realizar y mejorar varias actividades importantes de esta investigación.
Durante nuestras reuniones de trabajo me di cuenta de su entrega y profesionalismo, por lo que estoy segura de que los resultados de esta tesis serán ejecutados magníficamente por ellos.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC

Dr. Fernando Cajas, Director CUNOC
Licda. Zurema Huertas, Asistente Admtiva.
Lic. Henning Detlefsen, Secretario Admtivo. y
Demás personal administrativo del CUNOC
Por facilitarme el apoyo, tiempo y la información necesarios para realizar esta investigación.

INDICE

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	5
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Capacitación	8
2.2 La Capacitación como Sistema	10
2.3 Planificación	13
2.4 Planeación estratégica:	14
2.5 Planificación de un Sistema de Capacitación	15
2.6 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	19
2.7 Evaluación del Sistema de Capacitación	21
2.8 Sistemas de Capacitación en Guatemala	23
2.9 Universidad de San Carlos de Guatemala	25
2.10 Centro Universitario de Occidente -CUNOC	29
2.11 Plan Estratégico USAC 2022	30
2.12 Plan Estratégico CUNOC 2003-2006	38
3. METODOLOGÍA	41
3.1 Metodología para el diseño de Planificación del Sistema de Capacitación	42
3.2 Técnicas utilizadas en la recopilación de información	44
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
4.1 Resultados de la Entrevista Semiestructurada dirigida a los Directivos Administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC	50
4.2 Resultados de la Entrevista Semiestructurada dirigida a los Jefes Inmediatos de Personal del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-	57
4.3 Boleta de encuesta de Opinión dirigida al Personal Administrativo del CUNOC	68
4.4 Ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Puesto de Trabajo/Persona	80
4.5 Análisis General	94

	Página
5. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CUNOC	94
5.1 Presentación	96
5.2 Orientación del Sistema	96
6. PRESENTACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN CUNOC 2006	104
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	140
INDICE DE CUADROS	169
INDICE DE GRAFICAS	174

RESUMEN

El presente informe de investigación se realiza en apoyo a las actividades que debe realizar la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Administración de Personal relacionadas con la Capacitación del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en cumplimiento del Plan Estratégico USAC 2022, cuya la Línea Estratégica relativa a la Formación Permanente del Personal Administrativo, del Inter-eje del Área Sistema de Gobierno y Administración, establece que se deben promover las políticas y programas de desarrollo del personal administrativo de la Universidad para lograr una cultura organizacional de eficiencia y eficacia.

Debido a que la Unidad de Inducción y Desarrollo no cuenta con los recursos necesarios para abarcar toda la población universitaria (Campus Central y Centros Regionales), se vislumbra difícil obtener los resultados que se esperan según la visión del Plan Estratégico USAC 2022. Por tal motivo se planteó el contribuir con esta Unidad en cuando a la elaboración de un modelo de Sistema de Capacitación Permanente para los Empleados Administrativos en uno de los Centros Regionales de la Universidad, el Centro Universitario de Occidente –CUNOC- que impulse un modelo a ejecutar en los demás centros y en las unidades académicas del Campus Central de la USAC.

Como parte de la elaboración de este sistema de capacitación, se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en Base al Puesto/Persona. La población sujeto de estudio fue el universo completo del personal administrativo del CUNOC, conformado por 95 empleados y 22 jefes inmediatos (6 de área administrativa y 16 del área académica).

Para recopilar la información se utilizó el método combinado que incluye tanto el método Prescriptivo como el Participativo, es decir, se tomaron en cuenta tanto las opiniones de los directivos y los jefes inmediatos como de los demás empleados. Se obtuvo información institucional, de la distribución de los puestos y número de empleados, del proceso de capacitación, y demás datos relacionados con el tema.

Se realizaron varias reuniones de trabajo con la Unidad de Inducción y Desarrollo para analizar la situación actual del proceso de capacitación en el CUNOC, para determinar elementos básicos y crear la Planificación del Sistema de Capacitación a implementar, tales como el Ámbito Institucional que abarca, la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategia de Compromiso.

Igualmente se realizó una revisión y validación de los instrumentos de recopilación de datos, es decir, los cuestionarios de entrevista, boleta de encuesta y cédulas de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Posteriormente se ejecutó el trabajo de campo en el mes de agosto 2005, realizando entrevistas con los Jefes Directivos y Administrativos del Centro Universitario de Occidente – CUNOC-, encuestas con los empleados y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con los jefes inmediatos del personal administrativo.

Después de realizar el trabajo de campo, se procedió a la tabulación de los datos recopilados en los mencionados instrumentos, obteniéndose suficientes elementos para diseñar el Plan Maestro de Capacitación para los empleados administrativos del CUNOC, a realizarse en el año 2006.

Las conclusiones más relevantes a las que se llegó con esta investigación, relacionado con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación son las siguientes:

- La mayoría de Jefes Inmediatos (90%) y Personal Administrativo encuestado (89%) considera que la capacitación les ayudará a mejorar su desempeño laboral y manifestaron interés por recibir diversos cursos.
- Según las opiniones de los Jefes Inmediatos, los cursos que sus empleados deberían recibir para mejorar su desempeño se encuentran principalmente en el Área Afectiva (de las actitudes), seguido del Área Cognitiva (de los conocimientos y habilidades mentales) y por último en el Área Psicomotriz (habilidades Psicomotoras).
- Según los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, las necesidades detectadas corresponden a un 50% aproximado en el área Cognitiva, un 45% al área afectiva y el 5% al área Psicomotriz.
- Los empleados administrativos encuestados conocen en un 97% el Plan Estratégico USAC 2022 y en un 93% el Plan Estratégico CUNOC 2003-2005.

Estos resultados y otros más contenidos en el presente informe, muestran la realidad de la situación del proceso de capacitación en el Centro Universitario de Occidente y del conocimiento e identificación de los empleados administrativos en relación al Plan Estratégico USAC 2022; diseñando igualmente una Planificación de un Sistema de Capacitación que mejore este escenario para contribuir a alcanzar efectivamente la visión del Plan Estratégico USAC 2022.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se está dando a conocer un proyecto que se aplicará en una de las instituciones más relevantes y célebres en nuestro país: el Plan Estratégico USAC 2022, que pretende una transformación de la Universidad de San Carlos de Guatemala a todo nivel para adecuarse a la demanda profesional que el mundo moderno exige.

Como parte de las actividades encaminadas a lograr la realización y cumplimiento de el Plan Estratégico USAC 2022, la Universidad de San Carlos tiene contemplados la formación y capacitación permanente de su personal administrativo para lograr un óptimo desempeño del mismo en sus tareas de apoyo institucional.

Para comprender mejor el alcance de dicho proyecto, resumiremos que el mismo concibe una visión futurista de la Universidad de San Carlos en el año 2022, en donde existe una amplia presencia de la universidad en todos los sectores de la población, en los que se participa activamente en la solución de los problemas del país a nivel económico, social y político, contribuyendo a elevar el nivel de vida de los guatemaltecos. Dicha participación se realiza en forma pronta, oportuna y eficiente. Gracias al esfuerzo, dedicación y preparación de su personal docente, la calidad académica de los egresados es tal, que tienen gran demanda a nivel nacional e internacional.¹

El Plan Estratégico USAC 2022 tiene la visión de que “el personal administrativo trabaja eficaz y eficientemente para que todas las actividades y tareas alcancen los logros institucionales, con fuerte identificación de los trabajadores con el marco filosófico de la institución”.

En respuesta a este último objetivo, la Unidad de Inducción y Desarrollo de la División de Administración de Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se dispuso a la tarea de realizar un Proyecto de Formación Permanente del Personal Administrativo. Sin embargo, la Unidad de Inducción y Desarrollo no cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para cumplir con todas las actividades que implica esta labor, que se hace necesaria e imperante.

El Plan Estratégico USAC 2022 ambiciona la existencia de una *cultura organizacional que promueva la eficiencia y la eficacia*, pero existe una gran diferencia entre el estado actual del personal administrativo y el ideal del Plan USAC 2022, y se necesita de una estrategia realmente efectiva para transformar la cultura organizacional de los empleados administrativos

¹ Universidad de San Carlos de Guatemala. Noviembre 2003. Plan Estratégico USAC-2022 Versión Ejecutiva, Guatemala. Págs. 10-12

de la Universidad. No obstante, con los escasos recursos que la Unidad de Inducción y Desarrollo tiene actualmente no se podrá cumplir con un diagnóstico profundo de necesidades de capacitación, ni con la creación y ejecución apropiada de un programa de capacitación que involucre a toda la población de personal administrativo, siendo estos aspectos importantes y necesarios si se desea implementar una estrategia para promover la eficiencia y la eficacia en los empleados de la Universidad.

Por los motivos anteriormente expuestos, se pensó en colaborar con la Unidad de Inducción y Desarrollo, en cuanto a la propuesta de la Planificación del Sistema de Capacitación Permanente dirigido al Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente, el cual pertenece a la Universidad de San Carlos, para que sea utilizado como modelo para su implementación en otros centros regionales y, principalmente, realizando un *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en Base al Puesto/Persona*, planteando la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las necesidades detectadas de Capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, en cuanto a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, más relevantes para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, orientados al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022?*

Para responder a esta pregunta de investigación se formuló la siguiente hipótesis: *Las necesidades detectadas de Capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, en cuanto a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, más relevantes para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, orientados al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022 se encuentran localizadas en el área afectiva.*

Como Variable Dependiente se estableció al Área afectiva y, como Variable Independiente, a las Necesidades Detectadas de Capacitación del Personal Administrativo del CUNOC.

A partir de los resultados de esta investigación, la Unidad de Inducción y Desarrollo contará con una herramienta básica y necesaria para el cumplimiento de las exigencias del Plan Estratégico USAC 2022, específicamente, con los trabajadores administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-.

Con la planificación de un Sistema Integral de Capacitación Permanente que oriente las actividades de capacitación dentro del CUNOC, se aumentarán las probabilidades de que, con los resultados obtenidos, se logre ejecutar un plan de capacitación adecuado a las necesidades reales y por consiguiente, que se produzca el origen de una cultura organizacional que logre que los empleados administrativos mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes,

además de identificarse con el marco filosófico de la Universidad así como los demás valores y acciones que promueve el Plan Estratégico 2022.

Para clarificar el alcance de la investigación efectuada, se presentan los objetivos a alcanzar, siendo estos los siguientes:

Objetivo General

- Elaborar la planificación de un modelo de Sistema de Capacitación Permanente que impulse la asimilación de una nueva cultura organizacional basada en los valores de eficiencia y eficacia, como parte del Plan Estratégico USAC-2022 que pretende mejorar el desempeño de los empleados administrativos del CUNOC.

Objetivos Específicos

- Contribuir a incorporar el proceso de Capacitación dentro del marco estratégico del Plan USAC 2022.
- Elaborar la Planificación Estratégica de un Sistema de Capacitación Permanente para empleados administrativos del CUNOC, según el Enfoque Administrativo.
- Colaborar junto con la Unidad de Inducción y Desarrollo para establecer la visión, la misión, los objetivos y las políticas que regulen las acciones del Sistema de Capacitación.
- Apoyar a la Unidad de Inducción y Desarrollo en la creación de una estrategia de compromiso que pueda involucrar tanto a los altos directivos como a los empleados.
- Realizar un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación –DNC- del personal administrativo del CUNOC en base al puesto-persona.
- Como producto de los resultados del DNC, elaborar el Plan Maestro de Capacitación para el personal Administrativo del CUNOC a ejecutarse en el año 2006.

Para poder alcanzar estos objetivos, se efectuaron varias actividades, las cuales se exponen en los capítulos del presente Informe de Investigación.

En el primer capítulo titulado *Antecedentes* se describe la situación del proceso de capacitación en el lugar objeto de estudio, es decir, en el Centro Universitario de Occidente -CUNOC, así como de los elementos institucionales que dieron origen a esta investigación.

Continuamos con el segundo capítulo que contiene el *Marco Teórico* que sustenta a la investigación, el cual contiene las teorías relativas al aprendizaje, capacitación, creación de sistemas y planificación de programas de capacitación. Se menciona también el contenido

teórico de la metodología propuesta por uno de los profesionales en el tema a nivel internacional, Roberto Pinto Villatoro, quien propone la Metodología Capinte para diseño y aplicación de sistemas de capacitación. Esta metodología es la utilizada por el Grupo Capinte, empresa de origen mexicano que este autor dirige, dedicada a la capacitación. Se incluye además en este capítulo, la referencia histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, los marcos institucionales que orientan su funcionamiento, la descripción de las unidades administrativas encargadas de las actividades de capacitación dentro de la Universidad, referencia histórica del Centro Universitario de Occidente –CUNOC–, así como la transcripción del contenido más relevante del Plan Estratégico USAC 2022 y del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006.

En el tercer capítulo, *Metodología*, se menciona la metodología utilizada en la presente investigación, tomando como base la metodología sugerida por Roberto Pinto la cual fue adaptada a la realidad de la institución. Se explican así mismo las técnicas empleadas para recopilar los datos así como los instrumentos utilizados.

Posteriormente, se desarrolla el cuarto capítulo, la *Presentación y Análisis de Resultados* del trabajo de campo, con los datos más relevantes obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recopilación de información. Se presentan además, como producto final de la investigación, un quinto capítulo que contiene la Presentación del Diseño del Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del CUNOC; y el sexto capítulo titulado Presentación del Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006 para realizarse con el personal administrativo.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones sugeridas según los resultados obtenidos.

En definitiva, se espera que el contenido de este informe de investigación contribuya, no sólo a las actividades de Capacitación que la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad de San Carlos tiene que realizar con el personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC, sino también a que todo lector que desee informarse sobre el tema de los sistemas de capacitación pueda conocer una muestra de la aplicación de las teorías sobre un tema de la Administración de Recursos Humanos como lo es la Capacitación, en la práctica realista ejecutada en una de las instituciones más relevantes de nuestro país.

1. ANTECEDENTES

Desde su fundación el 31 de enero de 1,676, la Universidad de San Carlos de Guatemala ha sido una institución dedicada a promover cultura y educación a nivel superior, formando profesionales en diversas carreras. Actualmente es la única universidad estatal a donde los guatemaltecos pueden acudir. La Universidad de San Carlos la integran sus diversas facultades y escuelas, las cuales se encuentran en el Campus Central de la ciudad capital y en el Centro Universitario de Occidente –CUNOC–, así como en los demás Centros Regionales Universitarios.

El Centro Universitario de Occidente –CUNOC–, lugar objeto de la investigación, inició sus actividades en la ciudad de Quetzaltenango en fecha 20 de noviembre de 1876, bajo el nombre de Universidad de Occidente. Fue hasta diciembre del año 1970 en que se le dio la denominación actual de Centro Universitario de Occidente.

Desde su creación, la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus demás centros, han constituido parte importante del desarrollo del país. Sin embargo, las condiciones mundiales actuales exigen cambios constantes, especialmente en el ámbito académico, y en respuesta a estas condiciones, la Universidad formuló recientemente el Plan Estratégico USAC 2022, el cual pretende una total transformación institucional en cuanto a nivel académico y administrativo, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica y situarse a un nivel competitivo en relación a la formación de profesionales altamente calificados, orientados a participar activamente en los diversos campos sociales, políticos y económicos del país. Para alcanzar estos objetivos, el Plan Estratégico USAC 2022 presenta entre sus estrategias, la capacitación permanente de su personal.

Como parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro Universitario de Occidente –CUNOC, también debe incorporarse a los lineamientos del Plan Estratégico USAC 2022, para lograr también, en la población que cubre en su región, cumplir con el objetivo de una transformación institucional, la cual abarca tanto en sus resultados académicos como en su estructura y funciones administrativas.

Derivado de esa transformación, el Centro Universitario de Occidente también debe implementar la capacitación permanente de su personal docente y administrativo. La Unidad de Inducción y Desarrollo, cuya oficina se encuentra ubicada en la sede central en la Ciudad Capital, cuenta con muchas limitantes para satisfacer esta necesidad, como la falta de recursos económicos y humanos, pues no posee un presupuesto asignado y sólo tiene tres personas

para atender la demanda de capacitación de toda la Universidad, incluyendo sus Centros Regionales.

Es por este mismo motivo que hasta ahora, dicha unidad no ha podido brindar una mayor atención en cuanto a la capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente, el cual está formado por la cantidad de 95 personas que ocupan 35 puestos diversos, necesitando de la colaboración de investigaciones como la presente para poder iniciar la transformación planteada en el Plan Estratégico USAC-2022.

Sin embargo, la Unidad de Inducción y Desarrollo, cuya oficina se encuentra ubicada en la sede central en la Ciudad Capital, cuenta con muchas limitantes para satisfacer la necesidad de capacitación del personal administrativo. Entre estas dificultades se encuentran principalmente, la falta de recursos económicos y humanos, ya que no posee un presupuesto asignado y solo tiene, desde su creación en 1984, cuatro personas como recurso humano: Un Coordinador, dos Profesionales en Recursos Humanos y una Secretaria. Dicho personal es insuficiente para cubrir la demanda de 2,770 trabajadores que conforman el área administrativa de la Universidad, incluyendo sus Centros Regionales. Sumamos a esto la insuficiencia de recursos materiales y de financiamiento para las actividades que tiene que desarrollar.

El problema actual respecto al tema de capacitación en la Universidad de San Carlos se deriva a que, contradictoriamente (pues se trata de una institución que promueve la educación), en esta hace falta una cultura establecida y generalizada de capacitación para su personal administrativo. Los altos directivos no le dan importancia a la misma, lo que se refleja en la inexistencia de asignación de presupuesto y las limitantes de recursos que afronta la Unidad Administrativa encargada de la capacitación.

En cuanto al CUNOC, también se ha observado que la cultura institucional y de capacitación de ese centro es débil; además, las actitudes de la mayoría de los empleados administrativos de indiferencia ante la ejecución de las tareas, de negatividad hacia cambios de diversa índole y de mala atención al público, demuestran claramente que el personal no está identificado con el marco filosófico y académico de la Universidad. Existe también la referencia de problemas en las relaciones interpersonales entre compañeros de la misma división o departamento y de otras divisiones administrativas, lo que a su vez dificulta el trabajo institucional en equipo. Además, es difícil para algunos cumplir con las obligaciones laborales establecidas en el reglamento interno.

Dentro del CUNOC hubo un intento de implementar cursos de capacitación en el año 2004 al personal administrativo, los cuales fueron organizados por un Comité formado por algunos miembros del mismo personal, pero solo se consiguió dar un curso de computación, una charla

de Atención al Cliente y una charla motivacional, ya que se tuvieron varios inconvenientes. Entre estos problemas, se sitúan la carencia de recursos financieros, la dificultad de tiempo de las personas organizadoras y de la renuencia de algunos sectores a asistir a los cursos, especialmente de Atención al Cliente, ya que según las personas que se quejaron aduciendo que en el CUNOC no se atienden "clientes". Este hecho demuestra la dificultad de entendimiento de parte de algunos empleados con respecto a la capacitación, su importancia y utilidad, así como de algunos temas actuales relacionados.

Sin embargo, existen empleados que si desean capacitarse y se quejan de que las autoridades sólo se preocupan de formar y actualizar a los docentes, pero olvidan al personal administrativo.

Estos factores refuerzan la necesidad de la implementación de un Sistema de Capacitación de carácter permanente (es decir, continuo) para el personal administrativo, involucrando poco a poco tanto a autoridades como al personal administrativo, en una cultura organizacional que acepte la importancia de la capacitación y busque por convicción propia la actualización de conocimientos, la mejora de habilidades y del aprendizaje de nuevas actitudes.

2. MARCO TEÓRICO

Toda investigación debe contar con referencias teóricas y documentales que la sustenten. Por tal motivo, en este capítulo se presentan algunos conceptos relacionados con la capacitación y con la planificación de un sistema de capacitación.

Así mismo, se hace un resumen de los documentos institucionales revisados, desde reseñas históricas y marcos generales hasta las leyes y normas relativas a la capacitación del personal administrativo de la Universidad de San Carlos. Sin embargo, de todos éstos se tomaron como base principal los planteamientos del Plan Estratégico USAC 2022 y del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006 respecto a la capacitación del personal administrativo. Esto obedece a que también se debe contar con una visión amplia y tener marcos de referencia de acción para realizar la Planificación del Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del CUNOC

Igualmente, se hace referencia a la constitución de las entidades encargadas de la capacitación del personal, como lo son la División de Administración de Personal de la USAC y su Unidad de Inducción y Desarrollo.

A continuación se presenta la información anteriormente descrita.

2.1 CAPACITACIÓN

La capacitación de los empleados es uno de los temas más conocidos y discutidos de la Administración de Recursos Humanos, y es notable la importancia que ha adquirido su aplicación en los últimos años. Uno de los motivos de esto es que las teorías y prácticas de las grandes organizaciones de éxito tienen entre sus secretos, brindar una especial atención a este proceso, ya que se han dado cuenta que mientras mejor se encuentre calificado el personal con que cuenta (en cuanto a conocimientos, destrezas y actitudes) su desempeño responderá a las exigencias de su trabajo, generando mayor productividad y prestigio a la entidad.

En este nuevo milenio, las exigencias aumentan en cuanto a la calidad de servicios y productos que proveen las empresas y organizaciones, las cuales se ven obligadas a ubicarse dentro de los estándares que el público demanda o corren el riesgo de ser reemplazadas por otras que si lo cumplan.

En nuestro país, el término capacitación es muchas veces confundido con educación, sin embargo, aunque ambos términos son referentes a un proceso de enseñanza-aprendizaje, difieren en cuanto a objetivos, ámbitos y métodos.

La educación es un proceso formal, con gran responsabilidad del maestro por trasladar información que sus alumnos deben captar y asimilar, a través de sesiones estructuradas y programadas en un período considerable de tiempo, que puede abarcar de meses a años. En la educación, es importante que el alumno adquiera la mayor cantidad de conocimientos que puedan permitirle su desenvolvimiento en la sociedad o en una determinada profesión u oficio.

En cambio, la capacitación es un proceso donde la responsabilidad del desarrollo del contenido del aprendizaje es del que la dirige o imparte en forma conjunta con el participante, por medio de sesiones de corta duración y en período de semanas a pocos meses, que motivan a actuar y practicar lo aprendido. Aquí, lo importante no es cuánto sabe la persona, sino qué sabe hacer y motivarlo a que lo haga.² En la capacitación, además de brindar conocimientos, se fomenta la ejecución de los mismos para que surja un positivo cambio de actitudes y conductas con las que se logre mejorar el desempeño laboral y desarrollo dentro de una empresa u organización.

Podemos concluir entonces con la definición de capacitación como *un proceso de enseñanza-aprendizaje con responsabilidad compartida entre el instructor y el participante, cuyo fin es aumentar los conocimientos, perfeccionar las habilidades de las personas y modificar actitudes, para que puedan desempeñarse en forma más eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo.*

Para comprender mejor el objetivo de la capacitación, a continuación se presenta una explicación más amplia y técnica de algunos términos utilizados relacionados con su objetivo principal: el aprendizaje.

Aprendizaje

El aprendizaje es un cambio permanente en el comportamiento, que refleja un aumento de conocimientos, inteligencia o habilidades, conseguido a través de la experiencia y que puede incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica.³

El aprendizaje es continuo en el ser humano, desde su nacimiento hasta su muerte. Es un proceso natural, pero puede sistematizarse para obtener mejores y mayores resultados. A través de procesos enseñanza-aprendizaje establecidos técnicamente se pueden transmitir

² Pinto, R. 2000. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1ª. Ed. México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 8

³ Papalia, D. y Wendkos Olds, S. 1990. Psicología. 1ª. Ed. México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 692.

experiencias y conocimientos de otras personas así como generar nuevas ideas y experiencias de parte del que recibe el conocimiento, al someterlo éste a procesos cognoscitivos más avanzados como análisis y síntesis. Aprendizaje no implica sólo saber más sino analizarlo, asimilarlo y aplicarlo a través de acciones.

Según explica el autor Jesús Reza Trosino⁴ en uno de sus libros sobre Capacitación, el aprendizaje lo podemos dividir en tres grandes áreas: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

Área Cognoscitiva o Cognitiva:

El área cognoscitiva incluye la adquisición de conocimientos, así como habilidades en los procesos intelectuales superiores: análisis, síntesis, atención, memoria, cálculo, etc.

Área Psicomotriz:

Esta área se refiere a las destrezas (habilidades físicas) que un individuo adquiere y que son físicamente observables por medio de movimientos o acciones.

Área Afectiva:

Implica el grupo de pensamientos, actitudes, creencias y valores que un individuo adopta y que se reflejan en comportamientos hacia las demás personas o hacia situaciones particulares.

Se puede decir entonces que, el área cognoscitiva está relacionada con la adquisición de conocimientos y habilidades intelectuales superiores, el área psicomotriz con el perfeccionamiento de las habilidades o destrezas físicas operativas y, el área afectiva con la modificación de actitudes. Estas tres áreas se presentan generalmente interrelacionadas, aunque alguna siempre tendrá cierta predominancia, según la actividad o tarea que se desarrolle.

2.2 LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

Las empresas u organizaciones con frecuencia consideran a la Capacitación como un proceso sencillo, que se puede planear y programar fácilmente, e incluso, que no requiere mayor conocimiento teórico. Como resultado, se realizan planificaciones empíricas de programas de

⁴ Reza Trosino, J. C. 2000. Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. 1ª. Ed. México, Panorama Editorial. Págs. 22-23

capacitación basándose en lo que los directivos creen que los empleados deben aprender, sucediendo que al final no obtienen los resultados esperados.

Además, no se considera a la Capacitación como parte del sistema administrativo de la empresa u organización y, en consecuencia, los programas de capacitación no están conectados con el marco filosófico de la organización, ni con sus objetivos y estrategias.

Para que la capacitación logre beneficios reales a todo nivel y justifique su inversión, es necesario que se elabore bajo un *enfoque sistémico*⁵, es decir, como un sistema en sí mismo.

Sistema se puede definir como “un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente”⁶. Si aplicamos el concepto de sistema para crear un enfoque de capacitación, entonces, podríamos decir que el *sistema de capacitación* es la integración y coordinación de diversos elementos, para solución de problemas tanto simples como complejos, abarcando las tres áreas de aprendizaje: cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.

Este enfoque utiliza el apoyo de varios métodos, técnicas e instrumentos, proporcionados por teorías de las disciplinas científicas de la administración, economía, ciencias sociales e incluso de la matemática y estadística.

Además, permite la orientación de todas las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, tomando en cuenta a los factores y elementos tanto internos como externos que la rodean, que facilitan o limiten el desarrollo de las mismas, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Facilita también, el seguimiento y la evaluación de todo el proceso, retroalimentándolo y permitiendo su perfeccionamiento continuo.

En consecuencia, el enfoque de sistemas de capacitación es el idóneo para obtener resultados efectivos, por lo que es el elegido para dirigir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos de esta investigación.

Existen ciertas diferencias entre los teóricos de la capacitación cuando se trata de definir los elementos de un sistema de capacitación, por lo que existen diversos enfoques, pero a final se interrelacionan y complementan. El más adecuado para el proyecto actual es el *enfoque sistémico*.

⁵ Sherman, A., Bohlander G. y Snell, S. 1999. Administración de Recursos Humanos. 2ª. Ed. México, International Thompson Editores. Pág. 171.

⁶ Reza Trosino, J. C. 2000. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. 1ª. Ed. México, Panorama Editorial. Pág. 41.

Enfoque sistémico

La mayoría de profesionales en el tema coinciden en que un proceso de sistemas tiene por lo menos tres elementos: Entradas o *insumos*, Mecanismos de Conversión o *Proceso* y Salidas o *Productos*⁷. Hay quienes le agregan un cuarto elemento, la *Retroalimentación*, aunque otros la consideran como parte de *Salidas o Productos*. Sin embargo, la investigadora considera apropiada la inclusión de la retroalimentación como cuarto elemento, pues toda actividad continua necesita de una evaluación final para determinar la eficacia de las tareas ejecutadas para alcanzar los resultados esperados, identificando las que necesitan perfeccionamiento.

Los términos Entradas o Insumos se refieren a los materiales, actividades o información que son necesarios para que el sistema funcione inicialmente. En el caso de la Capacitación, esto comprendería todas las actividades relacionadas con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y la Planificación de Programas y de todo el sistema.

Los Mecanismos de Conversión o Proceso son los que realizan los cambios en los insumos, es decir, se organiza y se pone en marcha el sistema. Realizando su aplicación a la Capacitación, el Proceso sería la organización de las tareas necesarias para la ejecución de los cursos y demás actividades de los programas de capacitación. Las salidas o Productos del sistema de capacitación serían la ejecución de los programas de capacitación con sus respectivos controles. La Retroalimentación sería la evaluación del sistema y la revisión de los resultados para corregirlo o mejorarlo.

El enfoque sistémico es eficaz para el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles. Para organizar las actividades involucradas en los pasos del enfoque de sistemas, se utiliza con frecuencia el apoyo de cuatro subsistemas que forman parte del proceso administrativo.

Proceso administrativo

Cuando se habla de proceso administrativo, generalmente se viene a la mente una serie de actividades que utilizan los gerentes y jefes de las empresas para poder manejar y controlar las tareas que se deben realizar y a las personas que las ejecutan que tienen como fin la culminación de objetivos.

Sin embargo, el proceso administrativo no es exclusivo para los altos directivos de las organizaciones; también se puede utilizar por todo aquel que tenga la responsabilidad de crear

⁷ Reza Trosino, J. C. Op. Cit. Págs. 46-47

y coordinar proyectos en otras áreas empresariales, como por ejemplo, en el caso de un encargado de la Administración de Recursos Humanos, en la elaboración de un programa de capacitación o de formación de carrera.

El proceso administrativo se compone de cuatro pasos fundamentales: la planificación, organización, ejecución y evaluación.

2.3 PLANIFICACIÓN

Para iniciar toda actividad que se desea concluir en forma satisfactoria, requiere de un plan, es decir, la secuencia de pasos a seguir para concluirla. Sin embargo, antes de eso se debe establecer qué se persigue realmente alcanzar con dicha actividad.

Traducido al ámbito de la capacitación, esto se refiere a diagnosticar en qué se va a capacitar y cuáles son los objetivos de hacerlo. Posteriormente, y siguiendo el modelo del proceso administrativo, se determina cómo se va a realizar la capacitación, cuándo, en dónde y quién se encargará de administrarla. Estas últimas interrogantes se resuelven mediante la elaboración de planes y programas de capacitación.

Jesús Reza Trosino⁸ incluye dentro de la planificación la creación de instrumentos y parámetros de medición de resultados con el fin de utilizarlos en el último paso administrativo, que es la evaluación del sistema. Este mismo autor menciona que uno de los problemas que conducen al fracaso de los sistemas de capacitación es que no se planifica qué se va a evaluar.

Se considera acertado este planteamiento, pues generalmente, se hace la evaluación de los cursos que se encuentran inmersos en los planes y programas de capacitación, pero no del sistema en sí. Por este motivo, se incluye también esta base teórica en la planeación del sistema de capacitación objeto de esta investigación.

Finalmente, la planeación termina con el inventario de los recursos (humanos, físicos y materiales) necesarios, junto con los costos financieros que implican, es decir, el presupuesto.

⁸ Reza Trosino, J. C. Op. Cit. Pág. 55

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el diseño de nuevos sistemas o procesos, o la transformación de los ya existentes, que ejercen una coordinación a nivel de todos los componentes de una organización o institución para alcanzar un mismo objetivo.

La planeación estratégica es una herramienta sumamente útil para que tanto empresas como instituciones enfrenten los desafíos de las nuevas demandas que el mundo moderno exige y aprovechen las nuevas oportunidades que se generan, logrando exitosamente sus metas y permitiendo un continuo desarrollo en cualquier ámbito de acción.

Aunque la planeación estratégica involucra principalmente a los altos directivos en cuanto a la toma de decisiones, también debe tomar en cuenta a todos los miembros de la organización para incluirlos en el perfeccionamiento de las actividades a su cargo, siempre con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación estratégica implica una visión a futuro de la organización, por lo que debe contener en su inicio por lo menos el establecimiento de una misión y una visión que la guíe, así como establecer las estrategias para alcanzar la visión.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas⁹:

- **La misión de la organización:** ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** *¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?*

⁹ Dolando, F. ¿Que se entiende por Planificación Estratégica? Disponible en: <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>

Si no existe correlación entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas externas, entonces no se puede realizar una planificación estratégica, pues no existe base que le guíe acertadamente. Sin embargo, si se cuenta con estos tres elementos claramente definidos, entonces la planeación estratégica logrará equilibrarlos, consiguiendo resultados satisfactorios.

2.5 PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Para elaborar una Planificación de un Sistema de Capacitación se pueden seguir varias metodologías, pero revisando a diversos autores se identificaron similitudes en cuanto a los pasos a seguir.

Roberto Pinto sugiere 10 pasos que debe tener una planeación estratégica de capacitación¹⁰:

- *Analizar las expectativas del entorno de la organización:* Identificar los beneficios o servicios esperados por los clientes, usuarios y demás miembros del entorno.
- *Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa:* Tomar en consideración las opiniones de el personal en general.
- *Formular y operar un banco de datos:* Diseñar e implementar una base de datos para ingresar la información, tanto estadística como documental, que proporcione los indicadores básicos de la planeación.
- *Analizar el medio socioeconómico:* Los cambios en el medio social, económico, cultural y político pueden influir en la actividad de la institución, por lo que es importante redefinir la estrategia de la capacitación en base a estos cambios.
- *Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa:* Analizar los puntos positivos y negativos de la organización, tanto a nivel general como en sus diferentes departamentos o unidades.
- *Analizar su misión:* La misión de la capacitación debe ser congruente con la misión de la organización.
- *Formular objetivos a largo plazo:* Para asegurar la supervivencia de la empresa, esta debe plantearse objetivos no solo a corto, sino a mediano y a largo plazo.
- *Establecer las acciones a seguir:* Determinar cuales son las actividades permanentes que se harán relacionadas con la capacitación.
- *Formular y determinar las políticas:* Las políticas deben orientarse a cumplir los objetivos de la organización.

¹⁰ Pinto, R. 2000. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1ª. Ed. México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 74-75

- *Planeación operativa:* Las estrategias del plan de capacitación se dividirán en programas operativos y estos en proyectos, actividades y tareas, auxiliados por gráficas, cronogramas y tablas estadísticas.

Al igual que Roberto Pinto, otros autores mencionan como parte importante de la planificación estos elementos:

Determinar el Ámbito Institucional y Marco Filosófico del Sistema de Capacitación

Este es el primer paso para la planificación, siguiendo el modelo administrativo. Se debe describir el ambiente interno y externo de la organización, además de determinar el alcance que tendrá la capacitación dentro de la institución donde se ejecute, así como su marco filosófico, esto es, la misión y la visión que son las que guían la formulación de estrategias.

Ámbito Institucional

El ámbito institucional es el escenario que rodeará a la capacitación, es decir, las condiciones actuales internas de la institución (estructura, filosofía, políticas, reglamentos, etc.), así como sus relaciones hacia el exterior (compromisos, programas externos, legislación laboral y civil, entre otros). También es importante identificar los beneficios o servicios que presta la empresa así como el público al que van dirigidos.

Dentro de este ámbito se considera también qué relaciones e integraciones tendrá el sistema con los otros departamentos o secciones de la misma institución, que forman parte de la Administración de Recursos Humanos.

Misión

La misión de una empresa o institución establece la razón de existir de la misma. Responde a las preguntas qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace. La misión de un Sistema de Capacitación se formula con los mismos principios y deberá ser congruente con el de la organización.

La misión alcanza su significado si es utilizada por la organización para impulsar las demás actividades a través de la planeación estratégica. Una declaración de misión debe inspirar y estimular a todo el personal a seguir con las actividades estratégicas establecidas para cumplir eficientemente con sus objetivos.

Visión

La visión es la descripción de las aspiraciones que tiene la organización para el futuro. La visión debe ser atractiva e inspiradora para los empleados, a fin de que se sientan motivados a alcanzarla. Al igual que la misión, la visión de la capacitación debe ser coherente con la de la institución.

Establecer los Objetivos y Políticas del Sistema de Capacitación

Objetivos

Los objetivos son los resultados que se esperan de una determinada actividad, son las metas que pretende alcanzar una organización y, por ello, se les considera la parte más importante de la planificación.

Para definir cuáles serán los objetivos de un Sistema de Capacitación, primeramente se deben analizar las metas de la institución e identificar cuales son las que requieren de la capacitación para su cumplimiento. A continuación de esta actividad, se determinan los objetivos propios de la capacitación y de cada una de las fases del proceso.

Los objetivos pueden plantearse en forma cualitativa (qué se desea lograr) y cuantitativa (en qué cantidad y cuanto). La evaluación del sistema de Capacitación se basa en un gran porcentaje en el alcance de los objetivos, por tal motivo es sumamente importante presentarlos en la forma más clara y concreta posible.

Posteriormente, al obtener los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se deben establecer objetivos que orienten los programas de capacitación así como los de cada actividad que se establezca para el alcance de los mismos.

Políticas

Algunos autores definen las políticas organizacionales como “prácticas de recursos humanos y prácticas administrativas y sistema de retribución de una organización”¹¹.

¹¹ Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. Op. Cit. Pág. 462

Las políticas son “enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites”¹².

Las políticas de capacitación establecen sus relaciones con las demás funciones administrativas de la organización, con las normas que orientan las acciones de ejecutores y participantes, así como de normas internas que regirán las actividades de capacitación.

Las políticas deben tener concordancia con los reglamentos internos y con el marco filosófico de la institución.

Obtener el Compromiso de las altas autoridades

Como todas las demás actividades de recursos humanos, si la capacitación no cuenta con la credibilidad y el apoyo de la gerencia, no podrá implementarse adecuadamente y en consecuencia, no se alcanzará el cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario la comprensión de los directivos de la institución, de que la capacitación forma parte necesaria de las estrategias que se deben seguir para obtener resultados efectivos con respecto a las metas propuestas y a la satisfacción de necesidades.

Uno de los factores de mayor éxito en los programas de capacitación es que “las autoridades máximas de la empresa o institución sean también partícipes del liderazgo de los mismos”.¹³

Elaboración de una Estrategia de Compromiso para los Participantes

Al obtener el apoyo incondicional de los directivos de la organización, se puede crear junto con ellos una estrategia que logre el igual compromiso por parte de los empleados. Es necesario lograr que los trabajadores adopten la cultura de capacitación.

La cultura y el ambiente organizacional, así como los incentivos que pueda establecer la dirección como los más adecuados y efectivos, pueden contribuir a lograr la aceptación y participación de las actividades de capacitación.

¹² Salinas, O.J. Políticas de Recurso Humanos. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/espoprepla.htm#Estrategia%20y%20Política

¹³ Pinto, R. 2000. Op. Cit. Pág. 42

2.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como objetivo principal determinar cuáles conocimientos, habilidades y actitudes presentan insuficiencias para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.

El DNC establece en qué habrán de ser capacitados, quiénes, con qué nivel de profundidad para alcanzar cierto grado de dominio y, qué importancia tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.¹⁴

Los resultados obtenidos en el diagnóstico serán la base para realizar los programas de capacitación. Debido a la importancia del DNC, éste debe planificarse y ejecutarse para obtener resultados que brinden datos verídicos y provechosos.

Para averiguar cuáles son las deficiencias de los empleados en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que serán sujetas a capacitación, se debe inicialmente hacer una comparación entre los requerimientos del puesto y entre el desempeño real del mismo, es decir, comparar los resultados esperados con respecto a los obtenidos. Esta actividad a su vez dará otra clase de información con respecto a otras condiciones que intervienen en el desempeño y que no son susceptibles de solucionarse por medio de la capacitación, pero que es necesario tomarlas en cuenta en el diagnóstico, por ejemplo, malas condiciones de trabajo, desmotivación por falta de incentivos, sobrecarga de trabajo, entre otras.

La información necesaria para el DNC se puede obtener a través del estudio de la descripción de las funciones de cada puesto y, de la información proporcionada por los jefes y supervisores.

Sin embargo, para obtener esa información se tienen que establecer ciertos métodos y técnicas, partiendo del *planteamiento de estudio* y del *enfoque* que se le dé a la investigación.

Planteamiento del estudio

El planteamiento del estudio se refiere a determinar el alcance del diagnóstico dentro de la organización. Consta de tres pasos: Establecer el ámbito de estudio, establecer el nivel del estudio, y definir las áreas a investigar.

¹⁴ Pinto, R. 2000. Op. Cit. Pág. 52

Ámbito de estudio

Para precisar qué enfoque será el más adecuado para guiar la investigación, así como los métodos y técnicas apropiadas, se debe establecer qué tipo de población abarcará la misma. En otras palabras, se debe determinar si el ámbito será organizacional (abarcará a toda la organización), ocupacional (a personas de una misma profesión) o individual (a los ocupantes de un puesto en particular).

Nivel de estudio

Luego de definir el ámbito de estudio, se debe determinar el nivel o niveles organizacionales que abarcará, es decir, si será a nivel directivo, de supervisión (mandos medios) o el operativo. Esta información también será relevante para elegir los métodos y técnicas adecuadas.

Áreas por Investigar

Las tres áreas a las que puede ir dirigida la capacitación son la cognoscitiva (conocimientos y habilidades intelectuales superiores), la psicomotriz (habilidades operativas) y la afectiva (habilidades sociales y actitudes), las cuales se describieron anteriormente en forma más detallada.

Enfoque de la Investigación

Después de haber determinado el planteamiento de estudio, se necesita establecer el enfoque que tendrá el DNC. Este enfoque dependerá del grado de cultura organizacional, del tipo de empresa, del grado de desarrollo del sistema de capacitación, del apoyo de los jefes, de los recursos con que cuente el departamento de capacitación y así como de la profundidad de la información a la que se desee llegar¹⁵.

Algunos autores señalan tres enfoques principales:

- Enfoque con base en el puesto (puesto-persona)
- Enfoque con base al desempeño
- Enfoque con base a problemas

Esta investigación se realizó en base al enfoque con base en el puesto o puesto persona, el que se describe a continuación.

¹⁵ Pinto, R. Op. Cit. Pág. 68

Enfoque con base en el puesto (puesto-persona)

También se le llama con base a tareas, ya que lo importante es que las actividades y funciones cumplan con los estándares de rendimiento y eficiencia, acatando las normas de cada puesto.

Se relaciona directamente con los cargos a nivel operativo, pero también es aplicable a los demás niveles. Se recomienda utilizarlo al iniciar la creación de un sistema ya que la relación de los objetivos de este debe ir acorde a las tareas y la calificación del empleado con respecto a la ejecución eficaz y eficiente de las mismas.

Los procedimientos que se siguen con este enfoque empiezan con la recopilación de los datos generales de cada empleado. Se analizan después las descripciones de cada puesto y sus requisitos. Utilizando una ficha o cédula de DNC, se define la situación esperada (los requisitos necesarios) con la real, identificando las deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes que deberá cubrir la capacitación.

2.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

La evaluación no sólo debe reducirse a los resultados de los cursos que se impartirán o a la manera de aplicarse, sino de todo el sistema de capacitación.

La *Macroevaluación* es sinónimo de auditoría de la capacitación. Se obtiene información no solo de parte de los participantes sino de las demás personas involucradas en el proceso. Esta información abarca la estructura, procedimientos, métodos, técnicas, herramientas y demás recursos utilizados en todas las actividades de la capacitación.

La Macroevaluación determina en qué porcentaje se obtuvo el logro de los objetivos propuestos y describe cómo fue que se alcanzaron o por qué no. Podrían definirse las áreas que involucra en las siguientes¹⁶:

- Sistema de capacitación adoptado.
- Proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Métodos y técnicas de análisis para efectos del DNC
- Procedimientos de ejecución y control.
- Políticas
- Estructura organizacional formal

¹⁶ Pinto, R. Op. Cit. Pág. 98

- Recursos físicos y humanos disponibles
- Estrategia legal
- Y en otras actividades relativas a la capacitación

La aplicación de la macroevaluación debe hacerse por lo menos una vez al año. Para evaluar se debe utilizar el mismo enfoque que se le dio al sistema.

Dentro de la macroevaluación también se hace un análisis de la etapa en la que se encuentra al momento de la misma. Según Roberto Pinto¹⁷, estas etapas son:

- Iniciación
- Crecimiento
- Consolidación
- Normalización

Iniciación o sensibilización:

Comprende el primer período en que se diseñó e implementó el sistema. Este momento es crucial para la demostración de los beneficios de la capacitación, tanto a los directivos como al personal en general, al mismo tiempo que se promueve su participación en el proceso.

Crecimiento:

Como su nombre lo indica, en esta etapa el sistema crece al mejorar la metodología para satisfacer las necesidades de capacitación reales que existen, reestructurando las actividades y redefiniendo los objetivos del sistema.

Consolidación:

En esta etapa se debe hacer una actualización del sistema, ajustándolo a los resultados esperados y a las necesidades detectadas actuales. La mayoría de los objetivos propuestos han sido alcanzados y sólo se realizan los ajustes necesarios para mejorar un poco más los procedimientos y actividades realizadas.

Normalización:

También se le llama etapa de madurez, en la cual, el sistema ya tiene alta credibilidad de parte de los directivos y del personal en general, satisface eficientemente las necesidades de capacitación, hay menos cursos pero son más eficientes y completos, cumple con los objetivos estratégicos propuestos.

¹⁷ Pinto, R. Op. Cit. Pág. 92

Como lo menciona Roberto Pinto, puede decirse que la “*macroevaluación es el análisis cuantitativo e integral de los enfoques del sistema de capacitación y del grado de madurez de sus procesos*”.¹⁸ Este análisis se hace en forma cuantitativa y cualitativa, mediante la medición y valoración que se otorgue en función de los alcances y resultados obtenidos en referencia a los objetivos propuestos, utilizando formatos apropiados para tal efecto.

2.8 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN EN GUATEMALA

La creación y aplicación de Sistemas de Capacitación en Guatemala generalmente son promovidos por empresas transnacionales y multi-institucionales, con una cultura de capacitación firmemente establecida que confía plenamente en que la capacitación es una de las estrategias para el desarrollo eficaz de todas las actividades que se realizan dentro de las mismas y para adaptarse a los constantes cambios del mundo moderno, manteniéndose siempre a la altura del campo competitivo donde se desenvuelve.

Sin embargo, en la iniciativa privada tradicionalista la creación de estos sistemas aún es casi inexistente, al igual que en las instituciones públicas. Las bases teóricas que se podrían tomar para que las instituciones y empresas guatemaltecas empiecen a incursionar en el mundo de la capacitación, son extranjeras y muchas veces no se adaptan a la realidad de la incipiente cultura de capacitación que poseen todavía las instituciones y empresas guatemaltecas.

Se han realizado varias tesis de investigación de estudiantes universitarios en un intento por explorar el campo de la capacitación en diversas instituciones, con la finalidad de contribuir a que estas aprendan a aplicar metodologías para sistematizar sus actividades.

Aunque estas tesis de investigación se concentran más en el diagnóstico y creación de programas, y no en la creación de sistemas de capacitación propiamente dicho, sus resultados pueden aportar datos interesantes, por lo que haremos referencia de las conclusiones a los que sus autores llegaron.

En la tesis titulada “El Proceso de Capacitación”¹⁹, de Luis Guillermo Paredes Villavicencio, Ingeniero Industrial, cuyo objetivo principal era proveer información teórica acerca de los elementos que intervienen en la capacitación, se hace mención a ésta como un “proceso” en el cual, su primer paso es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para concluir con la creación de los programas de capacitación. Sin embargo, a este proceso le asigna los pasos

¹⁸ Pinto, R. Op. Cit. Pág. 98

¹⁹ Paredes Villavicencio, L. G. 1982. El proceso de capacitación y su desarrollo. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 77 Págs.

administrativos de planificación, ejecución y evaluación. Menciona entre sus conclusiones y recomendaciones que para que una empresa alcance sus objetivos en forma eficaz esta debe contar con un recurso humano preparado y actualizado. Así mismo, menciona que para lograr esto “es necesario que las empresas cuenten con un sistema adecuado y permanente de capacitación y desarrollo del recurso humano”.

Carol Cardenas Miranda, Maestra en Docencia Universitaria, en su tesis “Evaluación de Necesidades de Capacitación en Comisiones de Evaluación Docente de los Centros Regionales y Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala”²⁰, expone el trabajo realizado en los mencionados centros, el cual incluye al Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, para realizar un diagnóstico de necesidades de Capacitación para las comisiones de evaluación docente. Este trabajo constituye un aporte dirigido a crear planes de capacitación para los miembros de estas comisiones (estudiantes y profesores), con la finalidad de que realicen eficaz y eficientemente su labor de evaluación a los docentes. En una de sus recomendaciones menciona que “... una Evaluación de Necesidades de Capacitación debe estar en constante proceso...” aconsejando que a los estudiantes y profesores electos para conformar la comisión de Evaluación Docente se le aplique un instrumento de Evaluación de Necesidades de Capacitación antes de que la realicen. Así mismo, recomienda a los distintos Centros Regionales y al Centro Universitario de Occidente –CUNOC, un contenido de temas para crear un Plan de Capacitación para los miembros de las Comisiones de Evaluación Docente.

En la tesis titulada “Capacitación del personal que ocupa mandos medios en empresas privadas - Propuesta de una metodología de Detección de Necesidades”²¹, su autor, Renato Lossi, propone la creación de planes anuales de capacitación utilizando como base un diagnóstico de necesidades de capacitación en base a puestos, para crear una metodología adaptable a las características de las empresas investigadas. Entre sus recomendaciones expone que la capacitación sea parte del proceso administrativo de las empresas y no de un proceso aislado.

Arminda Florián Paredes, autora de la tesis “La Capacitación de personal como medio para lograr el desarrollo institucional del sector público”²², realizó el estudio de la situación de la capacitación del personal del sector público, a través de un diagnóstico de la situación de las

²⁰ Cardenas Miranda, C. M. 1992. Evaluación de Necesidades de Capacitación en Comisiones de Evaluación Docente de los Centros Regionales y Centro Universitario de occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis Ms. Docencia Univ. Guatemala, USAC, Facultad de Humanidades. 55 Págs.

²¹ Lossi Luna, R. A. 1993. Capacitación del personal que ocupa mandos medios en empresas privadas - Propuesta de una metodología de Detección de Necesidades. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 136 Págs.

²² Florián Paredes, A. 1995. La Capacitación de personal como medio para lograr el desarrollo institucional del sector público. Tesis Lic. Pedagog. Guatemala, USAC, Facultad de Humanidades. 107 Págs.

unidades de capacitación pertenecientes al Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público –SINAFOC. Concluye que las autoridades del Gobierno no brindan los recursos necesarios para que el SINAFOC pueda mejorar sus servicios. Otro problema encontrado es que el personal capacitado con frecuencia no puede poner en práctica lo aprendido debido a problemas estructurales de la institución donde labora. Recomienda que las autoridades del Estado brinden la importancia debida a la necesidad de la capacitación permanente del recurso humano estatal.

Finalmente, se mencionan los resultados de la tesis “Diagnóstico de necesidades de capacitación dirigido a los mandos medios administrativos que laboran en las oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social²³”, elaborada por Pablo Ovalle Farfán, en la que expone que en esta institución no se le da prioridad a la capacitación, no existen políticas ni cultura de capacitación, además, la poca capacitación impartida no se deriva de un diagnóstico debidamente estructurado.

Como se puede apreciar con la información anteriormente expuesta proveniente de investigaciones en nuestro país, está confirmado acerca de la poca atención que empresas e instituciones estatales de Guatemala, e incluso, la misma Universidad de San Carlos, le prestan a la capacitación de sus empleados y de la creciente necesidad de que estas entidades implementen sistemas de capacitación permanentes como parte de sus actividades administrativas.

2.9 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA -USAC

Con la finalidad de comprender más sobre la institución objeto de estudio, es decir, del Centro Universitario de Occidente, se realizará primeramente una reseña histórica de la entidad central que la orienta y a la cual se rige: La Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-, fue fundada el 31 de enero de 1,676 por Real Cédula del Rey Carlos II, de España. La Universidad de San Carlos logró categoría internacional, al ser declarada Pontificia por la Bula del Papa Inocencio XI, emitida con fecha 18 de junio de 1687. Además de cátedras de su tiempo: ambos derechos (civil y canónico), medicina, filosofía y teología, incluyó en sus estudios la docencia de lenguas indígenas. Durante la época colonial, cruzaron sus aulas más de cinco mil estudiantes y además de las doctrinas escolásticas, se enseñaron la filosofía moderna y el pensamiento de los científicos

²³ Ovalle Farfán, P. O. 2002. Diagnóstico de necesidades de capacitación dirigido a los mandos medios administrativos que laboran en las oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Tesis Ms. Admón. RRHH. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 61 p.

ingleses y franceses del siglo XVIII. Sus puertas estuvieron abiertas a todos: criollos, españoles, indígenas y entre sus primeros graduados se encuentran nombres de indígenas y personas de extracción popular. La legislación contempló desde sus fases iniciales, el valor de la discusión académica, el comentario de textos, los cursos monográficos y la lección magistral. La libertad de criterio está ordenada en sus primeros estatutos, que exigen el conocimiento de doctrinas filosóficas opuestas a la dialéctica, para que el esfuerzo de la discusión beneficiara con sus aportes formativos la educación universitaria. El afán de reforma pedagógica y de lograr cambios de criterios científicos es también una característica que data de los primeros años de su existencia.

La Constitución de Guatemala emitida en el año de 1945, consagró como principio fundamental la autonomía universitaria, y el Congreso de la República complementó las disposiciones de la Carta Magna con la emisión de una Ley Orgánica de la Universidad, y una Ley de Colegiación obligatoria para todos los graduados que ejerzan su profesión en Guatemala. Desde septiembre del año 1945, la Universidad de San Carlos de Guatemala funciona como entidad autónoma con autoridades elegidas por un cuerpo electoral, conforme el precepto legal establecido en su Ley Orgánica; y se ha venido normando por los siguientes principios que, entre otros, son el producto de la Reforma Universitaria de 1944:

- 1) Libertad de elegir autoridades universitarias y personal docente, o de ser electo para dichos cuerpos sin ingerencia alguna del Estado.
- 2) Asignación de fondos que se manejan por el Consejo Superior Universitario con entera autonomía.
- 3) Libertad administrativa y ejecutiva para que la Universidad trabaje de acuerdo con las disposiciones del Consejo Superior Universitario.
- 4) Dotación de un patrimonio consistente en bienes registrados a nombre de la Universidad.
- 5) Elección del personal docente por méritos, en examen de oposición.
- 6) Participación estudiantil en las elecciones de autoridades universitarias.
- 7) Participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades

La Universidad de San Carlos de Guatemala tiene como Marco Legal Fundamental, el contenido de los Artículos 82, 83 y 84 de la Constitución Política de la República de Guatemala, decretada el 31 de mayo de 1985, los cuales se refieren a la autonomía de la Universidad, su Gobierno y su asignación presupuestaria.

En cuanto a la administración de su personal, se rige por el Estatuto de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, el cual hace mención a la capacitación en los siguientes artículos:

En el *Título II. Organización. Capítulo III. Artículo 18. Deberes y atribuciones del jefe de División de Administración de Personal*, se menciona en su Punto 5 el *Promover programas de adiestramiento y perfeccionamiento de personal*.

También se encuentra el *Título VI, Capítulo Único. Derechos, obligaciones y prohibiciones. Artículo 54. Obligaciones de los trabajadores universitarios*, el cual dice: *Además de los que determinen la constitución de la República, otras leyes y reglamentos aplicables, son deberes de los trabajadores universitarios:*

1. *Respetar y cumplir con lealtad la Ley Orgánica, Los Estatutos y Reglamentos de la Universidad, las normas del presente Estatuto y sus disposiciones complementarias y las obligaciones inherentes a sus puestos.*
2. *Cumplir y desempeñar con dedicación y eficiencia las funciones o labores correspondientes a su respectivo cargo o empleo.*
3. *Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos de acuerdo con la ley.*
4. *Guardar la reserva y discreción necesarias sobre los asuntos relacionados con su trabajo y enaltecer la administración universitaria y la institución a la que sirven, mediante la observancia de una buena conducta dentro y fuera del servicio.*
5. *Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.*
6. *Asistir con puntualidad a sus labores.*
7. ***Participar en los programas de adiestramiento que se organicen para elevar su capacidad y rendimiento.***
8. *Atender a los requerimientos y presentar los documentos e informaciones que la Junta Universitaria de Personal o la División de Administración de Personal les solicita para los efectos de este Estatuto.*

Se resalta con negrilla el punto 7 del anterior Título, para destacar el hecho de que la asistencia a los cursos de capacitación que programe la institución es un derecho y un deber de todos los empleados de la Universidad.

División de Administración de Personal de la USAC

Como se mencionó anteriormente, en el Estatuto de Relaciones Laborales de la USAC, se menciona que dentro de los deberes y atribuciones del jefe de División de Administración de Personal se encuentra el Promover programas de adiestramiento y perfeccionamiento de personal.

Esta División también cuenta con un Marco Jurídico al que se sujeta, el cual fue establecido en el Estatuto de la Carrera Universitaria, por el Consejo Superior Universitario, el 1º. De Octubre de 1971, donde según el Artículo 45, capítulo III, se crea el Departamento de Administración de Personal.

La División de Administración de Personal desde su creación, se ha dedicado a fortalecer y ampliar sus funciones, acciones que han dado resultados positivos, siendo lo más importante la implantación de un sistema de clasificación de puestos, el fortalecimiento del sistema de reclutamiento y selección de personal, la fundación de la Unidad de Inducción y Desarrollo en 1984 y la revisión y mejora del sistema integrado de salarios.

El propósito de ser de la División de Administración de Personal es el siguiente: “Mediante la correcta aplicación de las leyes y reglamentos, normativos y procedimientos vigentes y la puesta en práctica de los principios de la administración de personal, la equidad y la justicia, *obtener el rendimiento óptimo en el desempeño de sus tareas por parte de los trabajadores, para el efectivo cumplimiento de los fines institucionales*”.

Entre los objetivos de la División de Administración de Personal se encuentra el “*Velar porque el personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se mantenga actualizado y que exista en él una adecuada motivación e identificación con la Universidad*”. Una de sus funciones es también el *Promover programas de adiestramiento y capacitación del personal*.

Unidad de Inducción y Desarrollo

De los objetivos y funciones mencionados anteriormente, se derivan los propios de la Unidad de Inducción y Desarrollo, como parte de la División de Administración de Personal.

Propósito:

- Dar a conocer al trabajador Universitario la Institución a la cual brinda sus servicios.

- El desarrollo del trabajador universitario por medio de la capacitación, para lograr mayor eficiencia y eficacia del puesto y para optar a puestos de mayor jerarquía.
- Brindar apoyo a las diferentes unidades ejecutoras, respecto a la eficiencia y eficacia de su personal.

Objetivos:

- Propiciar una adecuada incorporación tanto efectiva como legal al personal que ingrese a la Universidad.
- Contribuir a mejorar el clima laboral en las diferentes unidades académicas de la Institución.
- Propiciar la incorporación del personal en calidad de retiro para integrar el programa de mayordomía.
- Promover el desarrollo integral del personal de la institución.
- Promover programas de adiestramiento y perfeccionamiento de personal.
- Propiciar oportunidades para que el personal pueda mejorar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y modificar sus actitudes.

Funciones:

- Planifica, organiza, dirige y controla la Capacitación del Personal.
- Efectúa contactos con Autoridades de las Dependencias, para la ejecución de las funciones de Inducción y Desarrollo de personal de la misma.
- Programa reuniones orientadoras con personal de nuevo ingreso, para informarles sobre la organización de la Institución, prestaciones, derechos y obligaciones.
- Elabora estudios y presenta proyectos de actualización, modificación y mantenimiento del Plan de Inducción y Desarrollo de Personal.
- Planifica visitas a Centros Regionales para impulsar programas de Inducción.

Como se puede establecer con la información anterior, la Unidad de Inducción y Desarrollo es la encargada de realizar diagnósticos de Necesidades de capacitación, de la creación e implementación de los programas de capacitación derivados, no solo en el Campus Central sino en los Centros Regionales de la USAC y en el Centro Universitario de Occidente – CUNOC-.

2.10 CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC

Las actividades de el Centro Universitario de Occidente –CUNOC- dieron inicio en la Ciudad de Quetzaltenango, el 20 de noviembre de 1876, según el Decreto Gubernativo No. 167, con el

nombre de Universidad de Occidente, con las carreras de Jurisprudencia y Ciencias Políticas; Medicina, Farmacia, Ciencias Naturales y Ciencias Eclesiásticas. Sin embargo, por falta de interés en la población y falta de catedráticos, las carreras se redujeron a una única, Jurisprudencia (Escuela de Derecho), la cual cerró en 1883 a consecuencia de carecer de alumnos. En 1888 reabrió sus puertas pero a causa de un terremoto que causó graves daños a las instalaciones, cerró nuevamente en 1902. En el año de 1922 el Presidente José María Orellana ordenó su reapertura, siendo cerrada otra vez en 1931 por el dictador Jorge Ubico Castañeda, por motivos políticos.

Fue entonces que el 5 de enero de 1947, por peticiones y gestiones de un grupo de Técnicos en Contabilidad que solicitaron a las autoridades de la Universidad de San Carlos, se fundó la Escuela de Ciencias Económicas, a través de la cual la Universidad de Occidente inició una nueva etapa de inicio de actividades, para satisfacer las necesidades de educación superior de la población de la región. En 1958 se fundó la Escuela Facultativa de Humanidades y poco después la Escuela de Agronomía.

El 5 de diciembre de 1970, el Honorable Consejo Superior Universitario creó el Centro Universitario de Occidente, en un predio donado por el Lic. Evaristo Estrada Dubón. Para entonces ya contaba con cuatro Facultades: Ciencias Jurídicas y Sociales; Ciencias Económicas; Ciencias Sociales y Humanidades; y, Ciencia y Tecnología. Actualmente se han incorporado nuevas carreras y divisiones, en demanda de las necesidades académicas surgidas a través del tiempo.

Actualmente el CUNOC cuenta con 3 carreras a nivel técnico, 12 carreras nivel de licenciatura y 10 a nivel maestría, atendiendo a más de 11,000 estudiantes, 300 docentes y casi 100 trabajadores administrativos.

Como parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro Universitario de Occidente está sujeta a sus estatutos, normas, reglamentos y forma parte de sus diversos proyectos.

2.11 PLAN ESTRATÉGICO USAC 2022²⁴

Dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala existe otro documento de reciente creación el cual establece la importancia de la capacitación para el desarrollo de la institución, tanto en el nivel académico como en la calidad de sus servicios complementarios.

²⁴ Plan estratégico USAC 2022. Versión Ejecutiva. Universidad de San Carlos de Guatemala. Noviembre 2003.

Este documento es el Plan Estratégico USAC 2022, el cual fue creado en la administración del Rector Dr. Luis Alfonso Leal Monterroso, y tiene como meta alcanzar para el año 2022 un estatus completamente nuevo de lo que es la actual Universidad de San Carlos de Guatemala.

La elaboración de este plan es la respuesta a las demandas de la misma Universidad de evolucionar al ritmo de los cambios del nuevo milenio, no solo en la sociedad guatemalteca sino en el contexto educativo superior a nivel mundial.

Este Plan se elaboró con la intervención de diversos sectores universitarios que a finales del año 2001 propusieron al Rector de la Universidad este proyecto. Se formó entonces una comisión integrada por cincuenta personas, miembros de los Consejos de Investigación Académico, Extensión y Planificación, procedentes de todas las unidades académicas (Facultades, Escuelas No Facultativas y Centros Regionales), para la formulación de la propuesta del Plan Estratégico USAC-2022 orientado por la Coordinadora General de Planificación.

Para la elaboración del Plan Estratégico USAC-2022, se realizaron varios talleres de discusión y análisis durante el año 2002, culminando estos con una taller intensivo en noviembre 2002 en la ciudad de Antigua Guatemala.

Según se menciona en la presentación del Plan Estratégico, se realizó posterior a los talleres el proceso de consulta y validación ante otros sectores de la Universidad para su enriquecimiento consensuado y posterior aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.

Uno de los aportes del Plan Estratégico USAC-2022 es la de brindar los lineamientos que orienten las acciones necesarias, de parte de todos los actores de las diferentes unidades académicas (instancias de decisión, profesores, estudiantes y personal administrativo), para conseguir que la visión futurista de la situación universitaria San Carlita, se convierta en una realidad.

A continuación se presentan brevemente los diferentes marcos a los que se orienta el Plan Estratégico, sus fundamentos metodológicos, los escenarios que desea crear, la programación estratégica referente a la capacitación de sus empleados administrativos.

Marcos Generales del Plan Estratégico USAC-2022

El Plan Estratégico USAC-2022, como producto derivado de las acciones de la Universidad de San Carlos, se rige por los mismos marcos que orientan las demás actividades de esta institución, los cuales se mencionan a continuación:

Marco Filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala²⁵

El Marco Filosófico refiere el origen y la orientación de las acciones de la Universidad de San Carlos, y la describe como una institución autónoma con personalidad jurídica, a la que, debido a que es la única Universidad Estatal en el país, le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la Educación Superior del Estado y la Educación Profesional Universitaria Estatal, así como la difusión de la cultura. La Universidad tiene el compromiso de formar académicamente a los guatemaltecos y de fomentar su actuación para la solución de los problemas del país.

Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala²⁶

El Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala establece los principios en que se fundamentan las políticas de investigación, docencia y extensión de acuerdo a la filosofía, fines y objetivos de la Universidad.

Realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca²⁷

El futuro de la humanidad está vinculado a constantes cambios sociales, económicos, políticos, científicos, tecnológicos y culturales a nivel mundial. Asimismo, estos cambios deben ser compatibles con las tendencias económicas y sociales particulares de cada país.

La Universidad de San Carlos de Guatemala debe contribuir con la preparación académica de los estudiantes para afrontar estos cambios y constituirse en un nivel competitivo a nivel de otros países de la región y del mundo. Por esto, también enmarca sus actividades con el fin de cumplir con el postulado de la Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca.

²⁵ Esta exposición se basa en el texto aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Cuarto, Acta 15-98. 24/6/98

²⁶ El texto de este "Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala" se basa en la aprobación del Consejo Superior Universitario, en el Punto Segundo, Acta 20-98. de sesión celebrada el 5/8/98.

²⁷ Texto basado en el "Marco de Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca" aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Segundo. Acta 26-98, 16.09.98

Compromisos de la USAC con los Acuerdos de Paz

A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, el 29 de diciembre de 1996, nacieron expectativas en la población por alcanzar un mejor nivel de vida.

Los aspectos clave de los Acuerdos de Paz están dirigidos hacia el fortalecimiento del poder civil y la desmilitarización del Estado y la sociedad; la reforma del sistema de partidos políticos; la concreción de la democracia participativa; la identidad y derechos de los pueblos indígenas; el desarrollo económico y social así como el respeto a los derechos humanos.

Es interesante mencionar que en el acuerdo sobre aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, Capítulo de Desarrollo Social, y específicamente, en el punto relativo a la educación y capacitación, se afirma que la Educación Superior del Estado, cuya dirección, organización y desarrollo corresponde con exclusividad a la Universidad de San Carlos de Guatemala, *es un factor clave para alcanzar el crecimiento económico, la equidad social, la difusión de la cultura y el incremento del acervo tecnológico de la Nación.*²⁸

Para cumplir con este mandato, se valora altamente el papel que puede jugar el desarrollo de los centros regionales universitarios de la USAC y los programas de Ejercicio Profesional Supervisado, con énfasis en las áreas geográficas de mayor pobreza del país.²⁹

Fundamentos del Plan Estratégico

Cuando se realiza la planificación de cualquier sistema o proceso administrativo de una empresa o institución, es sumamente importante conocer la misión y la visión que inspiran sus actividades, para que el sistema o proceso se fundamente igualmente en estas. A continuación presentamos la Misión y la Visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como la Visión del Gobierno Universitario.

Misión de la USAC

En su carácter de única Universidad Estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la Educación Superior del Estado y la Educación Estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la

²⁸ Congreso de la República-MINUGUA, "La construcción de la Paz en Guatemala" Compendio de Acuerdos de paz. 1997, Pág. 252.

²⁹ Ibid.

investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales³⁰

Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.³¹

Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.³²

*Visión de la USAC*³³

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

Visión del Gobierno Universitario

El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala es autónomo, democrático y representativo, su gestión es eficiente, eficaz y productiva, orientada al desarrollo y al cumplimiento de los principios, fines y objetivos institucionales, en beneficio de la sociedad guatemalteca.

Enfoque y Principios de la Planificación Estratégica en la USAC

La vinculación entre la Universidad y la sociedad constituye el Marco General a considerar para el desarrollo e implementación del Plan Estratégico USAC-2022, por lo que sus objetivos y acciones están dirigidos a dar respuesta a las necesidades de la sociedad guatemalteca. Por tanto, la planificación estratégica es un proceso permanentemente orientado a dicho propósito. Este marco general es la referencia para el desglose analítico de las áreas estratégicas que se presenta en la versión completa. Adicionalmente, se analizaron los denominados puntos clave así como sus requerimientos e implicaciones.

³⁰ Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 82

³¹ Ley Orgánica de la USAC. Artículo 2

³² Ibid. Artículo 3.

³³ Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la Visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

Para el desglose analítico de las áreas estratégicas, en este marco general, se toman en cuenta:

- Formas de relación entre el Estado Guatemalteco y la Universidad
- Demandas de la sociedad civil a la Universidad
- Rol de la USAC ante la problemática nacional e internacional
- Relación de la USAC con el sistema productivo
- Relación entre mercado laboral y formación universitaria

Enfoques

- Multicultural e intercultural
- Género
- Ambiental

Principios

- Ética
- Eficacia
- Equidad
- Sostenibilidad
- Eficiencia
- Participación

Ejes y Áreas Estratégicas

En términos administrativos, los ejes pueden considerarse como los temas centrales en los que gira una o varias actividades. Se establecieron como ejes estratégicos de acción a las funciones básicas de la USAC: 1) Investigación, 2) Docencia y 3) Extensión, los cuales responden al marco filosófico y al marco académico de la Universidad, así como a sus políticas generales.

Por aparte, se definieron como áreas estratégicas de intervención sobre los ejes a las siguientes: A) Académica, B) Liderazgo Institucional, y C) Sistema de Gobierno y Administración.

Definición de Ejes Estratégicos

Eje de Investigación³⁴

Es la actividad sistemática y creadora, tendiente a descubrir, comprender, describir, analizar, sintetizar, interpretar y/o evaluar las relaciones y la esencia de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, con el fin de establecer principios, conceptos, teorías y leyes que orienten, fundamenten y planteen soluciones a la problemática del hombre y la sociedad.

³⁴ Estatuto de la Carrera Universitaria, Parte Académica, Acta 2-89, Título II, Capítulo 1, Definiciones, Artículo 5.

Eje de Docencia

Es toda actividad desarrollada en la Universidad de San Carlos de Guatemala orientada hacia la búsqueda, comprensión, interpretación, aplicación y divulgación del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, a través de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación del proceso educativo.

Eje de Extensión

Es la actividad orientada a la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca. Incluye la vinculación social, la conservación y difusión de la cultura, la conservación del ambiente y la promoción de la salud física y mental así como el desarrollo de la comunicación social.

Definiciones de Áreas Estratégicas

Área Académica

Integra la Investigación, Docencia y Extensión, constituye el fin primordial de la Universidad; comprende la formación universitaria en los niveles de pre-grado, grado y post-grado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país.

Área Liderazgo Institucional

Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su Misión y su Visión, sus leyes y reglamentos. Bajo este marco, se hará dentro de esta área de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de leyes y políticas públicas.

Área de Gobierno Universitario y Administración.

Se refiere al sistema de gobierno universitario, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

Escenarios

Según la conceptualización que se le da a este término en el Plan Estratégico USAC 2022, los escenarios pueden definirse como una descripción de la situación ideal a alcanzar en un futuro, o del contenido de la visión planteada de una organización, o en este caso, de la Universidad

de San Carlos de Guatemala. Esta etapa de la planificación universitaria, se basó en un ejercicio de expertos con la participación de los delegados de los Consejos (Investigación, Académico, Extensión y Planificación), a través del cual se elaboraron los escenarios actuales desde la óptica política, económica, social y tecnológica para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Producto de esta actividad se construyó el escenario que se denominó “Escenario Futurible” que condensa todas aquellas consideraciones de los escenarios de futuro de la USAC que ofrecen posibilidades viables y factibles de realizarse.

Escenario futurible de la Universidad de San Carlos en el año 2022

El Plan Estratégico USAC 2022 propone un escenario utópico para la Universidad de San Carlos en el futuro.

Dentro de este, se menciona que para el año 2022, se visualiza un entorno mundial caracterizado por la globalización, en el cual se tienen múltiples tratados internacionales de diversa índole, incluidos los que van orientados al uso más adecuado de los avances de la ciencia y la tecnología para potencializar el desarrollo de los pueblos.

Se concibe a la Universidad de San Carlos con el cumplimiento de la realización sistemática del análisis de la política, regional y mundial. Para el año 2022, la USAC tiene una función predominante en la promoción, gestión, y evaluación de los procesos del desarrollo integral con enfoque de género, en el fortalecimiento de las instituciones políticas, en la defensa de los derechos humanos y en la conservación del patrimonio natural, cultural y documental dentro de un Estado pluricultural, plurilingüe y multiétnico. Está desconcentrada y descentralizada en función de las necesidades del país. Se rige por principios éticos y democráticos, ejerce su función ejecutiva en forma transparente, efectiva, con apego a las leyes y reglamentos universitarios. Con base en estos principios, se administra a través de una estructura sustentada en la independencia de funciones. Gracias a la competencia de sus docentes y la calidad de sus servicios académicos, forma estudiantes altamente calificados y competitivos a nivel mundial, quienes se rigen además por altos valores morales y culturales.

Relativo a la actuación de su personal administrativo menciona que *el personal administrativo se desempeña con alta efectividad, en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión.*

Programación Estratégica

La programación estratégica del Plan Estratégico USAC 2022 es muy extensa, por lo que se hará referencia a la línea estratégica que se relaciona directamente con el objeto del presente trabajo de investigación.

Área sistema de gobierno y administración³⁵

C.0 Inter-eje del Área Sistema de Gobierno y Administración

Línea estratégica: C.0.10 Formación permanente del personal administrativo

Descripción: La Dirección General de Administración a través de la División de Administración de Personal y la División de Desarrollo Organizacional, conjuntamente con las unidades académicas, deberán promover las políticas y programas de desarrollo del personal administrativo universitario que satisfaga las necesidades de formación, capacitación y superación permanente de los trabajadores, por medio de las cuales se logre el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la eficiencia y la eficacia, ligada al PE-USAC/2022.

2.12 Plan Estratégico CUNOC 2003-2006³⁶

Por su parte, el Centro Universitario de Occidente –CUNOC, a través de la administración de su Director General, el Dr. Fernando Cajas, y del Consejo Directivo actual, elaboró un Plan Estratégico propio, derivado del diagnóstico que se hiciera al principio del período del actual gobierno universitario de ese centro estudiantil, cuya finalidad principal es de construir un nivel mínimo de gobernabilidad que permita la reconstrucción administrativo-académica de esta institución.

Según consta en este documento, el CUNOC presentaba un estado de ingobernabilidad, producto de una cultura administrativa que se caracterizaba por la improvisación. Con el Plan Estratégico CUNOC 2003-2006 se busca transformar esta cultura a una de planificación, tomando en cuenta a todos los integrantes de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal administrativo). Este Plan tiene una duración de ejecución de cuatro años y está estructurado en términos de “ejes” de trabajo y sub-ejes. Los ejes son Administración, Docencia, Post-Grados, Investigación, Extensión y Asuntos Estudiantiles.

³⁵ Plan estratégico USAC 2022. Versión Ejecutiva. Universidad de San Carlos de Guatemala. Noviembre 2003. Pág. 28.

³⁶ Plan Estratégico 2003-2006. Centro Universitario de Occidente. 2003.

Además de estos Ejes y sus correspondientes Sub-ejes, el Plan Estratégico se basa en filosofías generales, que son las de Planificación y la de Automatización. Por tal motivo, se está creando el Departamento de Planificación, Gestión y Ejecución de Proyectos del CUNOC, el cual tiene la finalidad de generar herramientas para utilizar en el aprendizaje de estas actividades en todos los ámbitos de la universidad. La filosofía de la automatización se reflejará en proyectos de digitalización de datos, para mejorar el trabajo administrativo. Se utilizará primeramente para el manejo de los datos de los estudiantes en la Oficina de Registro y Control Académico, para abarcar posteriormente su uso en Tesorería y en las demás oficinas administrativas.

Aparte de este Plan Estratégico, cada Director de Docencia, Investigación y de División, y cada Jefe de Departamento o Dependencia, elaboró un plan determinado para mejorar aspectos diversos de su campo de dirección o supervisión. Para la preparación de dichos planes tuvieron como guía cuatro instrumentos entre los cuales se encuentran el Plan Estratégico USAC 2022 y el Plan Estratégico del CUNOC 2003-2006.

Como una parte del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006, es el hecho de que al elaborar sus propios planes estratégicos de trabajo, los directivos y jefes se vayan involucrando y fortaleciendo para cumplir con sus responsabilidades, tomar el control de sus respectivas Divisiones y Departamentos, y comprometerse con el alcance de sus objetivos.

Como se trató inicialmente, el objetivo principal de este Plan es el de resolver los problemas internos de la institución, para luego estar en la capacidad de generar propuestas de solución de problemas al exterior, es decir, al entorno político, socioeconómico y cultural de la región. Lo anterior se puede vislumbrar como parte de la visión futurista que contemplan los directivos del CUNOC, al igual que el de ser una institución educativa que forme personas críticas y pensantes, capaces de respetarse a sí mismas, a sus semejantes y a su ambiente.

Eje Administrativo

El Eje Administrativo del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006, según consta en el Resumen Ejecutivo del mismo, expone lo siguiente:

“Nuestra Administración ha visualizado procesos administrativos que se descentralicen de la USAC y estén en función de mejorar los productos académicos (docencia, investigación y extensión), por medio de la creación de una cultura gerencial participativa, sistemática y descentralizada, que involucre la administración académica con la administración de recursos”.

Entre sus objetivos se encuentra *“motivar, formar y capacitar al personal administrativo, para que se optimice el uso de los recursos en función de la academia”*.

Entre las estrategias para alcanzar los objetivos se encuentran:

- Elaboración e implementación de un plan a corto, mediano y largo plazo de modernización de la estructura organizacional del CUNOC.
- Establecimiento de una cultura de asignación presupuestaria, mediante planes y programas prioritarios.
- Fortalecimiento y desarrollo de procesos de descentralización del CUNOC.
- Establecimiento de una política de desarrollo del recurso humano del CUNOC.

3. METODOLOGÍA

El objetivo principal de esta investigación es *la planificación de un modelo de Sistema de Capacitación Permanente que impulse la asimilación de una nueva cultura organizacional basada en los valores de eficiencia y eficacia, como parte del Plan Estratégico USAC-2022 que pretende mejorar el desempeño de los empleados administrativos del CUNOC*. Sin embargo, para alcanzar dicho objetivo era preciso la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC- Puesto/Persona cuyos sus resultados son necesarios para planificar la mayor parte de las actividades del sistema de capacitación, especialmente en lo relativo a los programas de capacitación a desarrollar.

Como parte de la presente investigación y derivado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación surgió el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las necesidades detectadas de Capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, en cuanto a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, más relevantes para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, orientados al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022?*

Para dar respuesta a la anterior pregunta, se formuló esta hipótesis: *Las necesidades detectadas de Capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente – CUNOC-, en cuanto a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, más relevantes para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, orientados al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022 se encuentran localizadas en el Área Afectiva.*

Se determinaron las variables que orientarían la comprobación de la hipótesis, estableciendo como Variable Dependiente al *Área afectiva* y como Variable Independiente a las *Necesidades Detectadas de Capacitación del Personal Administrativo del CUNOC*.

El objeto de estudio fue el Centro Universitario de Occidente -CUNOC, localizado en la Ciudad de Quetzaltenango. El sujeto de investigación lo conformó el universo completo del personal administrativo del CUNOC, el cual era de 95 empleados, incluyendo además a 22 jefes inmediatos (6 del área administrativa y 16 del área académica), para un total de 117 personas al momento del trabajo de campo, en el mes de agosto 2005.

3.1 Metodología para el diseño de Planificación del Sistema de Capacitación:

Tanto para la elaboración de la Planificación del Sistema como para el desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y de la formulación del Plan Maestro de Capacitación se eligió parte de la metodología propuesta por Roberto Pinto en su libro *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*, aunque también se tomaron ideas de otros autores en el tema, adaptando estas teorías a la realidad institucional de la USAC y del CUNOC. La metodología utilizada por Roberto Pinto se describe en mayor parte en el marco teórico y conceptual, especialmente en lo que se refiere al proceso administrativo en el ámbito de la capacitación.

El método que se empleó para la recopilación de la información fue el Método Combinado, que a su vez está integrado por los métodos Prescriptivo y Participativo, es decir, se tomaron en cuenta tanto la opinión de los jefes y directivos de los diferentes departamentos administrativos como del mismo personal. Se utilizó la combinación de ambos métodos, ya que estos métodos por sí solos son incompletos, pues en el Método Prescriptivo la información proviene de los jefes únicamente, mientras que en el Método Participativo se le da mucho énfasis a la información que proporciona el empleado, y se corre el riesgo de que en ambos casos los datos no se den en forma objetiva.

En resumen, para diseñar la Planificación del Sistema de Capacitación de la presente investigación se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1. Obtención de información institucional.

Para la obtención de información institucional se utilizaron varias técnicas, como la *recopilación de documentación tanto interna como externa* a la institución. Se revisaron y estudiaron varios documentos, siendo los siguientes los más relevantes:

- Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Estatutos de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal
- Manual de Inducción Institucional para Trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Plan Estratégico USAC 2022, Versión Ejecutiva
- Plan Estratégico CUNOC 2003-2006, Versión Ejecutiva
- Páginas web tanto de la USAC como del CUNOC

En estos documentos se pudo encontrar información acerca de la historia de la universidad, los marcos generales que la orientan, la misión, la visión, los objetivos, valores, reglamentos internos relacionados con la capacitación, aspectos administrativos, naturaleza y funcionalidad de la Unidad de Inducción y Desarrollo -UID.

Paso 2. Solicitud de información de empleados del CUNOC y del proceso de capacitación:

A directivos del CUNOC

- Organigrama del CUNOC
- No. de Puestos de trabajo
- Número de empleados
- Descripción y Perfiles de Puestos

Unidad de Inducción y Desarrollo UID

- Procedimiento actual de capacitación
- Cursos implementados en el año 2004-2005

Paso 3. A través de reuniones de trabajo, determinar junto con la –UID lo siguiente:

- Análisis de la situación actual del proceso de capacitación
- Ámbito Institucional:
- Marco Filosófico: Misión, Visión, Valores
- Objetivos
- Políticas
- Estrategia de compromiso

Paso 4. Planificación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el apoyo de la UID.

- Verificación del ámbito y nivel de estudio que alcanzará el DNC
- Validación de instrumentos

Paso 5. Ejecución del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

- Recopilación de información en trabajo de campo
- Tabulación y análisis de datos

Paso 6. Diseño del Plan Maestro de Capacitación CUNOC a realizarse en el año 2006

- Elaboración de programas de Capacitación en base a los resultados del DNC
- Conformación del Plan Maestro de Capacitación propuestos para el año 2006

Paso 7. Presentación del Diseño del Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del CUNOC

- Orientación del Sistema de Capacitación
- Macroevaluación del Sistema

Paso 8. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en Base a Puesto/Persona

- Fichas y cédulas de diagnóstico

Paso 9. Plan Maestro de Capacitación

- Información Concentrada de Programas de Capacitación

3.2 Técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de información:

Con la finalidad de obtener la información necesaria en los pasos anteriormente descritos, se utilizaron diversas técnicas:

- *Análisis de Documentos*
- *Entrevista con preguntas abiertas*
- *Entrevista semiestructurada*
- *Encuesta*
- *Observación directa*
- *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto/Persona*

Para ejecutar algunas de las técnicas anteriores, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario guía, para las entrevistas semiestructuradas
- Cuestionario tipo boleta, para la encuesta
- Fichas y cédulas, para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC y para la elaboración del Plan Maestro de Capacitación.
- Instructivos de apoyo para el DNC

La utilización de las técnicas e instrumentos en el trabajo de campo se describe en forma detallada a continuación.

Se inició con el *Análisis de Documentos* tanto de la USAC como del CUNOC. Posteriormente, se utilizó la *técnica de la entrevista*. Con el Coordinador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad de San Carlos se realizaron 6 Reuniones de Trabajo donde se formularon preguntas abiertas para establecer en conjunto la situación actual de las actividades de capacitación, verificar el ámbito institucional y el nivel de alcance de la investigación, así como colaborar en la constitución del marco filosófico, los objetivos y políticas

que regirán el sistema. Así mismo, se analizaron los resultados del DNC y se definieron los programas que integrarían el Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006. Se utilizó un plan de trabajo (ver Anexo 1) para definir estas actividades.

Con los altos directivos administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- (Director, Secretario Administrativo y Asistente Administrativa) se utilizó una Entrevista Semiestructurada dirigida a los Directivos Administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- (ver Anexo 2) para conocer su apreciación de la situación del rendimiento actual de los empleados así como su punto de vista de la situación, para contribuir a que apoyen y motivar a que participen en la creación del Sistema y en especial, en una estrategia para lograr el compromiso del personal administrativo hacia los procesos de capacitación.

También se aplicó una Entrevista Semiestructurada dirigida a los Jefes Inmediatos de Personal del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- (ver Anexo 3), para obtener información del rendimiento de los empleados que se encuentran directamente bajo su mando así como otros datos relacionados con el tema de la capacitación en el CUNOC.

Para ambas entrevistas semiestructuradas se utilizó un Instructivo de Apoyo (ver Anexo 4) con el fin de facilitar al entrevistador el explicar algunos conceptos y lograr un mejor entendimiento del contenido de parte de los entrevistados.

En este instructivo se definen las tres áreas de ejecución de tareas, las cuales son:

1. Área Cognoscitiva (Conocimientos y habilidades de carácter mental o cognoscitivo):
2. Área Psicomotriz (Habilidades y destrezas de carácter físico, psicomotor):
3. Área Afectiva (habilidades sociales y actitudes):

Este instructivo también proporciona algunos ejemplos para lograr ubicar de mejor manera estas áreas.

Para obtener la opinión de los empleados administrativos así como datos específicos que describieran a este grupo, se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento Encuesta de Opinión dirigido al Personal Administrativo del CUNOC (ver Anexo 5). Se tenía planificado aplicarla grupalmente, sin embargo no fue posible por razones administrativas propias de la institución, se procedió entonces a entregar individualmente un ejemplar a cada empleado. Sin embargo, de 95 empleados solo 75 entregaron la boleta, pues los demás adujeron no tener tiempo de contestarla o no querer llenarla por desconfiar de la utilización de la información que dieran, a pesar de que se les explicó detalladamente el objetivo de la encuesta. Sin embargo, con la información que dieron los 75 empleados, se obtuvieron datos que se consideran lo suficientemente representativos para describir al grupo.

Finalmente, se procedió a la aplicación de la Ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Puesto de Trabajo/Persona (ver formato final en el Anexo 6). Se planificó el enfoque de diagnóstico por Puesto-Persona, ya que se consideró el más adecuado debido a que la institución no cuenta actualmente con un sistema de evaluación del desempeño. Así mismo, tampoco se encuentra apropiado el diagnóstico en base a problemas puesto que apenas está empezándose a implementar el Plan Estratégico 2022 y es prematuro evaluar el grado de alcance del cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, al investigar sobre el Manual de Puestos y Funciones, se encontró el problema de que la Unidad de Clasificación de Puestos de la Universidad de San Carlos no proporciona esta información en forma detallada, únicamente se pudieron conseguir descripciones de puestos que contenían la Naturaleza del Puesto y los Requisitos de Formación y Experiencia. Esta información era insuficiente, por lo que se procedió a modificar la ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto/Persona para que se pudiera obtener tanto la información de las tareas ordinarias, periódicas y eventuales de cada puesto, como los requisitos en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva para la realización óptima de cada puesto, quedando tal como se muestra en el Anexo 6.

La ficha final de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Puesto de Trabajo/Persona (ver Anexo 6) cuenta con tres secciones. Se creó un Instructivo de Apoyo (ver Anexo 7) para facilitar al investigador la aplicación de este instrumento, el cual contiene la explicación de cada una de estas secciones:

- Sección I: Descripción general del puesto.
Se refiere a la naturaleza del puesto, es decir, en qué consiste el puesto.
- Sección II: Descripción de las tareas o atribuciones del puesto
Se anotan las tareas o atribuciones según su frecuencia de ejecución (ordinarias, periódicas y eventuales) que son propias del puesto.
- Sección III: Requerimientos del puesto y diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto-persona

Esta sección se divide en tres fases:

1. Establecimiento de requerimientos,
2. Definición de Nivel de Ejecución Requerido, y
3. Análisis del Nivel Actual de Ejecución de la(s) persona(s) que ejecuta(n) el puesto.

Las fases 1 y 2 se hacen al mismo tiempo, pues al identificar el requerimiento, se debe escribir en la casilla de la par el número que identifica el nivel de profundidad de ejecución deseado para un rendimiento óptimo de las tareas del puesto. Los niveles de profundidad son:

Nivel 1: Alto (alto nivel de ejecución, experto, resultados óptimos)

Nivel 2: Mediano (nivel promedio de ejecución o de conocimientos que permiten resultados aceptables)

Nivel 3: Bajo (ejecución básica de la tarea o conocimientos mínimos)

La fase 3 se realiza cuando se ha determinado el nivel de ejecución deseado. Se escribe entonces en la casilla correspondiente, el nivel de ejecución real de cada persona que ocupa el puesto que se está analizando. Para identificar el nivel real de ejecución se establecieron también 3 niveles similares a los de ejecución deseada:

Nivel 1: Alto (alto nivel de ejecución, experto, resultados óptimos, en el caso de las actitudes es un nivel considerado muy satisfactorio)

Nivel 2: Mediano (nivel promedio de ejecución o de conocimientos que permiten resultados aceptables, en el caso de las actitudes es un nivel aceptable pero sujeto a mejorar)

Nivel 3: Bajo (ejecución básica de la tarea o conocimientos mínimos, en el caso de las actitudes se considera un nivel insuficiente)

Aquí finaliza la explicación del instructivo, pues luego sigue el paso de identificación de necesidades de capacitación, comparando el nivel requerido con el nivel real de ejecución, tareas que realiza la persona encargada de la aplicación del instrumento. Si se encontraba que el nivel real estaba por debajo del nivel requerido, entonces se establecía como una necesidad de capacitación en el respectivo requerimiento.

Se tenía pensado en utilizar la técnica de corrillos para llenar esta última ficha, pero por motivos de las características de organización internas del CUNOC, se optó por llenar la ficha individualmente con cada jefe inmediato. En los casos en los que no se podían llenar la Secciones I y II (descripción general y de tareas del puesto) por parte del jefe inmediato, ya sea por falta de tiempo o por falta de conocimiento, se optó por pedirle a los empleados que ejecutaban el puesto que llenaran el formulario. La segunda parte de esta ficha que contenía los requisitos en las áreas mencionadas fue completada por los jefes inmediatos.

El vaciado de los anteriores instrumentos se realizó en un formato electrónico especial creado para tal efecto (ver Anexo 8 como ejemplo).

Además, para complementar la investigación, se utilizó también la técnica de la observación directa a algunos puestos de trabajo para complementar o confirmar algunos de los datos obtenidos a través de las entrevistas y de la ficha de Diagnóstico. Básicamente, los aspectos a observar fueron la calidad humana del personal con respecto a la atención al cliente y la interacción con sus compañeros de trabajo y jefes.

El tipo de análisis que se hizo de los resultados es de tipo cuantitativo y cualitativo. El análisis cuantitativo se estableció en base a los resultados a través de cuadros y gráficas estadísticas descriptivos de las respuestas más relevantes de los instrumentos aplicados.

El análisis cualitativo se realizó al resumir la información obtenida en la Cédula Final de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC- (ver Anexo 9) en donde se especifica el curso que se considere sea el más adecuado para cubrir cada una de las necesidades de capacitación manifestadas.

Posteriormente se concentraron los datos principales de los programas de capacitación necesarios según los resultados del DNC en la cédula Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006 (ver Anexo 10), donde también se clasifican según su tipo institucional, estratégico, operativo o de mantenimiento de actitudes.

Estas dos cédulas (Final de DNC y del Plan Maestro) fueron realizadas por la investigadora con apoyo de la UID.

En este paso se termina el trabajo directo de la presente investigación, que brinda la estructuración preliminar y en forma general de los programas de capacitación a través del Plan Maestro de Capacitación proyectado para su aplicación en el año 2006. La especificación, aplicación y evaluación de los programas, como parte de la ejecución del Sistema, serán tareas de la Unidad de Inducción y Desarrollo pues le corresponden administrativamente.

Sin embargo, como parte de la planificación del Sistema, se le proporciona a la Unidad de Inducción y Desarrollo unos formatos que servirán de guía para la especificación de cada Programa de Capacitación CUNOC 2006 (ver Anexo 11), derivado del Plan Maestro de Capacitación. También se presentan dos formatos modelo para aplicación de la Macroevaluación del Sistema con su respectivo instructivo de apoyo. Estos formatos son creados tomando como base el enfoque administrativo de la metodología de Roberto Pinto.

Estas cédulas al igual que los otros instrumentos deberán ser perfeccionadas periódicamente por la UID para mejorar su estructura y conseguir que efectivamente sea útil de acuerdo a cada etapa en que se encuentre el Sistema.

El primero de estos dos formatos es el Instructivo de Cédulas de Macroevaluación (ver Anexo 12). El segundo es la Macroevaluación del Sistema de Capacitación Enfoque Administrativo - Cédula de Criterios de Evaluación (ver Anexo 13), donde se distribuyen actividades según las funciones administrativas de planeación, organización, ejecución y evaluación. En esta cédula se describe cómo se caracterizan en estas actividades cada una de las etapas de desarrollo del sistema de capacitación: sensibilización, crecimiento, consolidación y madurez. Estos serán los criterios de evaluación para medir el progreso del sistema.

Luego sigue la Macroevaluación del Sistema de Capacitación Enfoque Administrativo - Cédula de Medición y Valuación del Proceso (ver Anexo 14), en donde se enlistan nuevamente las actividades de las cuatro funciones del proceso administrativo de la capacitación. En este formato existen varias columnas donde se evalúa a cada una de estas funciones el nivel alcanzado hasta el momento, se le compara con el nivel esperado, se le asigna una calificación valorativa y punteo para fines cuantitativos, se justifica el motivo del nivel actual y se determinan las acciones para alcanzar el nivel esperado en la próxima evaluación.

El Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006 y los instrumentos utilizados para obtener los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como los formatos de Estructura de Programas y de Macroevaluación, fueron entregados junto con su respectivo instructivo a la Unidad de Inducción y Desarrollo; y constituyen la contribución final de la investigadora para facilitar a la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC, la creación e implementación del Sistema Integral de Capacitación dirigido al Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC–.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se dará a conocer los resultados más relevantes obtenidos a través de los instrumentos de recopilación de datos utilizados en esta investigación:

- La Entrevista Semiestructurada dirigida a los Directivos Administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- (ver Anexo 2)
- La Entrevista Semiestructurada dirigida a los Jefes Inmediatos de Personal del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- (ver Anexo 3)
- La boleta de Encuesta de Opinión dirigida al Personal Administrativo del CUNOC (ver Anexo 5)
- La Ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Puesto de Trabajo/Persona (ver Anexo 6)

Con respecto a la forma en que se desarrolló el trabajo de campo, las entrevistas y la ficha de diagnóstico fueron aplicadas en forma individual, dificultándose un poco este segundo instrumento por motivo de que por razones de estructura y organización interna, no se contaba con un tiempo definido ni lugar establecido para poder realizarlas. Sin embargo, al cabo de un mes aproximado, se terminó de recabar la información requerida, presentando a continuación los resultados más importantes de cada instrumento utilizado.

4.1 Resultados de la Entrevista Semiestructurada dirigida a los Directivos Administrativos del Centro Universitario de Occidente –CUNOC

Para la aplicación de este instrumento no se tuvo mayor problema. Las entrevistas se realizaron en forma rápida y en la hora convenida. El objetivo de estas entrevistas era obtener la percepción de las altas autoridades administrativas acerca del rendimiento del personal administrativo, la opinión de la utilidad de la capacitación para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados y sus sugerencias para la creación del Sistema de Capacitación. Las personas entrevistadas fueron tres, pertenecientes a los puestos clave: Director, Secretario Administrativo y Asistente Administrativa.

Las opiniones manifestadas se describen en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 1
Nivel de Rendimiento de los Empleados Administrativos del CUNOC
según los Directivos Administrativos

Nivel de Rendimiento	%	Equivalente en No. de Empleados
Excelente	6.67	6
Bueno	43.33	41
Regular	33.33	32
Deficiente	16.67	16
Total	100	95

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Estos resultados provienen de la primera pregunta de la entrevista, la cual es: *Haciendo una apreciación global en base a porcentajes, ¿Cómo considera usted que es el rendimiento de los trabajadores administrativos del CUNOC?*

Según los Directivos Administrativos del CUNOC, distribuyendo la apreciación global en porcentajes, el rendimiento de los trabajadores aproximadamente es en un 7% *Excelente* (equivalente a 6 empleados); el 43% es *Bueno* (equivalente a 41 empleados); el 33% es *Regular* (equivalente a 32 empleados); y el 17% es *Deficiente* (equivalente a 16 empleados).

Estos resultados nos indican que el nivel de eficiencia y eficacia que el Plan Estratégico USAC 2022 espera que tengan los empleados administrativos, aún está lejos de alcanzar, ya que sólo un 7% de la población actual presenta estas características.

Presentamos ahora la descripción de las Áreas de Ejecución en las que se desenvuelven mejor los Empleados Administrativos del CUNOC, según los Directivos Administrativos:

CUADRO No. 2
Áreas de Ejecución en las que se desenvuelven
mejor los Empleados Administrativos del CUNOC
según los Directivos Administrativos

Áreas de Ejecución	No. de opiniones	%
Cognoscitiva (Conocimientos y Habilidades Cognitivas)	2	66.67
Psicomotriz (Habilidades Psicomotrices)	1	33.33
Afectiva (Actitudes)	0	0.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Este cuadro responde a la pregunta dos de la entrevista: *¿En cuáles áreas de ejecución cree usted que se desenvuelven mejor los trabajadores administrativos del CUNOC?*

Las Áreas de Ejecución son las mismas que se describen en el marco teórico como Áreas de Aprendizaje, es decir:

- Área Cognitiva o Cognoscitiva: Conocimientos y Habilidades Cognitivas
- Área Psicomotriz: Habilidades Psicomotrices
- Área Afectiva: Actitudes

Según se muestra en el Cuadro No. 2, la opinión de dos de los Directivos Administrativos (67% aproximadamente) es que los empleados administrativos se desenvuelven mejor en el Área Cognoscitiva, aunque consideran que les hace falta adquirir mayor conocimiento, sobretodo relacionado con los avances tecnológicos. También hubo una opinión de los empleados también se desenvuelven mejor en el área Psicomotriz; sin embargo, la percepción general es que en esa área no hay mayor problema pues las tareas operativas se le facilitan al personal pues hay varios que tienen años en el mismo puesto.

Con estos resultados, igualmente se relacionan las respuestas de la pregunta No. 3: *¿En cuáles áreas de ejecución tienen mayores dificultades los trabajadores administrativos del CUNOC?*, tal como se muestra a continuación.

CUADRO No. 3
Áreas de Ejecución en las que tienen mayores dificultades los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos Administrativos

Áreas de ejecución	No. de opiniones	%
Cognoscitiva (Conocimientos y Habilidades Cognitivas)	2	66.67
Psicomotriz (Habilidades Psicomotrices)	0	0.00
Afectiva (Actitudes)	3	100.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Las opiniones sobre las áreas de ejecución en las que los empleados administrativos presentan mayor dificultad incluyen dos sobre el Área Cognoscitiva. La explicación que dieron los entrevistados fue que en el área cognoscitiva, los empleados tienen los conocimientos necesarios para realizar las tareas de su trabajo, pero fallan en habilidades cognitivas, por

ejemplo, a la hora de analizar información y resolver problemas. Un entrevistado dijo además que a varios empleados les falta actualizarse con conocimientos de los nuevos programas y tecnología en computación.

Respecto al área afectiva, los tres entrevistados (100%) manifestaron que la mayoría de los empleados necesitan mejorar sus actitudes. Consideran a ésta como la principal causa de que el rendimiento de los empleados no fuera más alto en los niveles de “excelente” y “bueno” (ver Cuadro 1). Describieron las actitudes mayoritarias como negativas y que no facilitaban el que los empleados se dedicaran más a realizar sus tareas en forma eficiente. Además, no se observa en ellos una actitud de servicio ni de identificación con la institución. La mayoría presenta una fuerte resistencia al cambio; sus valores éticos y morales no son evidentes, reflejándose especialmente en la impuntualidad, ausencias en el lugar de trabajo, chismes e intrigas.

Podría decirse que los empleados administrativos se desempeñan mejor en conocimientos y habilidades psicomotrices, pero necesitan mejorar en habilidades cognoscitivas y sobretodo, en las actitudes.

Para conocer sobre la percepción de los motivos de estas características de desempeño descritas en las respuestas de las tres primeras preguntas, se formuló una cuarta: *¿Por qué cree usted que los trabajadores se desempeñan de la forma anteriormente descrita?*

Las respuestas fueron las siguientes:

CUADRO No. 4
Motivos por los que los Empleados Administrativos del CUNOC
Presentan las anteriores características de ejecución,
según los Directivos

Motivo de estas características	No. de opiniones	%
El personal ya lleva bastante tiempo en el puesto y tiene experiencia en las tareas	1	33
Acomodamiento al sistema interno y a vicios institucionales	2	67
Hay trabajadores que tienen metas personales	1	33
No hay supervisión de los Jefes Inmediatos	1	33

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Los entrevistados manifestaron que una de las causas por la que a los empleados les va mejor en el área cognitiva y la psicomotriz es porque *llevan bastante tiempo de ejecutar el mismo puesto de trabajo*, y por lo mismo tienen *suficiente experiencia en las tareas*.

El hecho de realizar por mucho tiempo un puesto en el mismo lugar de trabajo tiene sus ventajas, pero también sus desventajas, pues puede surgir el *acomodamiento al sistema interno y a vicios institucionales*. Dos de los entrevistados sugieren que esta es una de las principales causas por la que algunos de los empleados presentaban conductas negativas y con alta resistencia al cambio. Estas conductas son más perceptibles en el personal que lleva más tiempo en la institución, pero también en personal de más reciente ingreso que se “identifica” con las actitudes del antiguo, presentando las acostumbradas llegadas tarde, el hacer únicamente las tareas indispensables, mala atención al público, etc.

En las instituciones de nuestro país no existe una cultura de atención al cliente, lamentablemente, esta falta de cultura se confirmó en el Centro Universitario de Occidente – CUNOC, no solo a través de lo manifestado por los directivos y jefes, sino también por observaciones de la investigadora a la hora de realizar el trabajo de campo.

Se observó en los empleados recelo y desconfianza por todo lo nuevo que pueda acontecer en su espacio de trabajo; también se observó que varias secretarías y personal que atiende público no muestran una cultura de servicio al cliente, faltando muchas veces calidad humana en las relaciones públicas. Con frecuencia se observó que el trato a conocidos era mucho más atento que el que se daba a personas extrañas, olvidándose por completo de normas de cortesía hacia estos últimos y de que una de sus funciones principales es la atención al público. Esto se notó tanto en personal que lleva bastante tiempo de trabajar en el CUNOC como personal de reciente ingreso.

Sin embargo, también existen algunas personas, aunque son pocas, cuyo desempeño es catalogado como Excelente. Uno de los entrevistados manifestó que *hay trabajadores que tienen metas personales* y por eso se esfuerzan por realizar un buen trabajo, llegando incluso más allá de las expectativas que se tienen; refiere que son pocos, pero si existen.

Otra causa de las características de baja ejecución y rendimiento, así como de algunas actitudes, es el hecho de que *no hay supervisión de los Jefes Inmediatos*. Este es uno de los principales problemas que percibe la Secretaría Administrativa, ya que los jefes inmediatos no quieren asumir la responsabilidad de llamadas de atención y sanciones hacia sus subalternos, por temor a posteriores represalias de parte de estos, especialmente a través del Sindicato.

Para conocer la opinión de los Directivos Administrativos sobre la funcionalidad de los cursos de capacitación para mejorar las deficiencias de rendimiento encontradas, se formuló la pregunta No. 7: *Considera usted que las deficiencias mencionadas son susceptibles de mejorar con cursos de capacitación?* Se obtuvieron las siguientes respuestas:

CUADRO No. 5

Respuesta a la pregunta sobre si las deficiencias en la ejecución de las tareas del personal administrativo del CUNOC son susceptibles de mejorar con cursos de Capacitación según los Directivos Administrativos

Respuesta	f	%
Si	3	100.00
No	0	0.00
Total	3	100.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Los tres entrevistados afirmaron que si consideran que las deficiencias encontradas pueden mejorar con cursos de capacitación. También mencionaron los cursos que consideran más importantes para esta mejora, los que se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 6

Cursos de Capacitación según las Áreas de Aprendizaje que son necesarios para los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos

Afectiva	No. De Opiniones	%	Cognoscitiva	No. De Opiniones	%
Actitudes positivas	3	100.00	Actualización de tecnología y conocimientos	1	33.33
Autoestima	1	33.33			
Trabajo en equipo	1	33.33			
Satisfacción laboral	1	33.33			
Transformación emocional	1	33.33			
Total	1		Total	1	

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

En el Área Afectiva, los tres entrevistados coincidieron en que los cursos que refuercen las *actitudes positivas*, tanto en el trabajo como a nivel personal, eran básicos para lograr

transformar las conductas negativas que presentan muchos de los empleados administrativos. Se mencionó un curso de *autoestima y uno de transformación emocional*, por considerar importante que los trabajadores se sintieran bien consigo mismos para luego cambiar su actitud hacia los demás. Los cursos de *trabajo en equipo y satisfacción laboral* también fueron considerados necesarios. En el área cognoscitiva se mencionó que era importante *cursos de actualización de tecnología y conocimientos* en computación y en las tareas de trabajo.

Finalmente, con las respuestas de la pregunta No. 10 se presentan las sugerencias que los Directivos Administrativos dieron para optimizar el Sistema de Capacitación para los Empleados Administrativos del CUNOC.

CUADRO No. 7

Sugerencias para optimizar el Sistema de Capacitación para los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según los Directivos

No.	Sugerencia	f
1	Realizar diagnósticos y sistematizarlos	1
2	Que se enfoque en el área afectiva	1
3	Que los cursos se realicen en horas y fechas adecuadas	1
4	Debe satisfacer las expectativas de los empleados	1
5	Utilizar personal de la Universidad para impartir algunos cursos	1

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Las sugerencias que se leen en el cuadro anterior fueron incluidas para la planificación del Sistema de Capacitación Permanente del Personal Administrativo del CUNOC, el cual se presentará en el capítulo siguiente.

La entrevista a los Directivos Administrativos del CUNOC se consideró importante, al igual que las respuestas a las preguntas presentadas anteriormente, ya que además de conocer su opinión respecto a la capacitación en la institución, se consiguió involucrarlos activamente en el proceso de planificación, paso importante en la estrategia de compromiso que deben adquirir con la ejecución del sistema, para alcanzar la efectividad en este así como los logros esperados.

4.2 Resultados de la Entrevista Semiestructurada dirigida a los Jefes Inmediatos de Personal del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-

Las dificultades presentadas para la aplicación de la entrevista fueron pocas, debido a que se en este primer contacto con los jefes inmediatos de personal administrativo, la mayoría se encontraba disponible para conceder tiempo para responder a las preguntas planteadas.

El total de entrevistados fue de 21, dentro de los cuales se encuentran 5 jefes de los departamentos administrativos y 16 del área académica, incluyendo en esta última tanto Directores de División como a Coordinadores de carrera que tienen a su cargo personal administrativo.

CUADRO No. 8
Listado de Jefes Inmediatos Administrativos del CUNOC

Jefes Administrativos	
Area Administrativa	
Secretario Administrativo	1
Jefe de Registro	1
Tesorero III	1
Encargado de Mantenimiento	1
Coordinador de Bienestar Estudiantil	1
Sub-total	5
Area Académica	
Director Académico	1
Director de División	7
Coordinador de Carrera	8
Sub-total	16
Total Jefes Administrativos	21

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005.

El objetivo principal de la entrevista semiestructurada (ver Anexo 3) era, al igual que en la entrevista a los Directivos Administrativos, conocer la percepción de los jefes inmediatos del personal administrativo acerca del rendimiento de los empleados a su cargo, su opinión respecto a la utilidad de la capacitación para alcanzar un mejor rendimiento de los empleados y obtener sus sugerencias para la creación del Sistema de Capacitación. Las preguntas son similares, pero se optó por presentarlas por separado para observar las diferencias o similitudes de la percepción general de los Directivos y de los Jefes Inmediatos.

Los resultados más interesantes de esta entrevista se presentan a continuación:

CUADRO No. 9

Nivel de Rendimiento de los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos

Nivel de Rendimiento	%	No. de Empleados
Excelente	27.86	26
Bueno	53.57	51
Regular	14.76	14
Deficiente	03.81	4
Total	100.00	95

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Estas respuestas corresponden a la pregunta No. 4 de la entrevista a Jefes Inmediatos: *Haciendo una apreciación global en base a porcentajes, ¿Cómo considera usted que es el rendimiento de los trabajadores administrativos a su cargo?*

Según la apreciación de los Jefes Inmediatos, aproximadamente el 28% (equivalente a 26 empleados), tiene un nivel de rendimiento catalogado como *Excelente*; el 53% (equivalente a 51 empleados) como *Bueno*; el 15% (equivalente a 14 empleados) *Regular*; y el 4% (equivalente a 4 empleados) *Deficiente*.

Estos resultados muestran diferencias con las opiniones de los Directivos Administrativos, quienes ubicaron, mencionando los extremos, como Excelentes a 7% de la población y a 17% como Deficientes.

Se evidencia entonces que existen discrepancias de percepción entre los Directivos y los Jefes Inmediatos (mandos medios) respecto a los factores que ubican al personal administrativo en una categoría en particular.

Las causas de esto pueden ser varias, entre estas, que los jefes inmediatos no quieren reconocer que su personal no realiza un desempeño óptimo, para evitar sanciones de superiores o represalias de los trabajadores. También puede deberse que a los ojos de los jefes inmediatos, sus empleados cumplen en forma *excelente* con todas las funciones. Durante las entrevistas algunos jefes inmediatos manifestaban que con sus empleados no había problema, que su desempeño estaba bien; sin embargo, en observaciones realizadas por la investigadora, las actitudes de los empleados de estos jefes no eran de servicio al cliente, y algunos prácticamente casi no realizan ninguna tarea productiva y no se veía en ellos la iniciativa de ayudar a otros compañeros que tenían sobrecarga de trabajo. Pudiera ser que también los jefes inmediatos hayan caído también en vicios institucionales y no diferencian un

trabajo bueno (aceptable) de uno excelente (óptimo), catalogando de excelente el cumplimiento de todas las tareas encomendadas, sin tomar en cuenta las actitudes.

Para completar la percepción de los jefes inmediatos con el rendimiento de sus empleados, se presentan la información contenida en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 10

Áreas de Ejecución en las que se desenvuelven mejor los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos

Áreas de ejecución	No. de opiniones	%
Cognoscitiva (Conocimientos y Habilidades Cognitivas)	16	76.19
Psicomotriz (Habilidades Psicomotrices)	17	80.95
Afectiva (Actitudes)	5	23.81

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

El Cuadro No. 10 contiene las respuestas a la pregunta No. 5: *¿En cuáles áreas de ejecución cree usted que se desenvuelven mejor los trabajadores a su cargo?*

Se puede observar que de los 21 jefes inmediatos entrevistados, se obtuvieron 16 opiniones (aproximadamente el 76% del total) acerca de que los empleados a su cargo se desempeñan mejor en conocimientos y habilidades cognitivas; 17 (81%) opinaron que se desempeñaban mejor en habilidades psicomotrices; y, finalmente, hubieron 5 opiniones (el 24%) acerca de que sus empleados tenían una actitud aceptable.

Se presenta ahora el cuadro que contiene las respuestas a la pregunta No. 6: *¿En cuáles áreas de ejecución tienen mayores dificultades los trabajadores a su cargo?*

CUADRO No. 11

**Áreas de Ejecución en las que tienen mayores dificultades
los Empleados Administrativos del CUNOC
según sus Jefes Inmediatos**

Áreas de ejecución	No. de opiniones	%
Cognoscitiva (Conocimientos y Habilidades Cognitivas)	2	9.52
Psicomotriz (Habilidades Psicomotrices)	4	19.05
Afectiva (Actitudes)	15	71.43

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

En el Cuadro No. 11 se muestra que solo hubieron 2 opiniones (aproximadamente el 10%) respecto a que los empleados administrativos deben mejorar su desempeño en el área Cognoscitiva. En cuanto al área Psicomotriz, 4 opinaron (19%) que necesitan mejorar en el área Psicomotriz, particularmente en el uso de equipo de cómputo y digitalización de datos. Finalmente, en el área Afectiva o de actitudes hubo 15 opiniones (71%) de que los empleados necesitan mejorar en cuanto a sus actitudes.

Las opiniones sobre por qué los empleados administrativos tienen estas características de desempeño, se planteó la pregunta No. 7: *¿Por qué cree usted que los trabajadores se desempeñan de la forma anteriormente descrita?* Las respuestas a esta pregunta se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 12

**Motivos por los que los Empleados Administrativos del CUNOC
Presentan las anteriores características de ejecución,
según sus Jefes Inmediatos**

Motivo de estas características	No. de opiniones	%	Motivo de estas características	No. de opiniones	%
Proceso de selección incorrecto	3	14	No quieren dar más de si	1	5
Acomodamiento al sistema interno y a vicios institucionales	10	48	El personal ya lleva bastante tiempo en el puesto y tiene experiencia en las tareas	5	24
No tienen deseo de superación	2	10	Demasiada carga de trabajo	1	5
Personal con pocos conocimientos en las tareas de trabajo	1	5	Para lo que se necesita están bien.	2	10
Les gusta el trabajo sin demoras y eficiente	1	5	Existe buena coordinación y comunicación en el equipo de trabajo	1	5

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Este cuadro presenta los motivos por los que el personal administrativo se desempeñan como se explicó en los cuadros anteriores. Los tres motivos más frecuentes son: *el acomodamiento al sistema interno y a vicios institucionales*, con 10 opiniones (48% de los entrevistados); *el personal ya lleva bastante tiempo en el puesto y tiene experiencia en las tareas*, con 5 opiniones (24%); y, *Proceso de selección incorrecto*, con 3 opiniones (14%).

Las dos primeras opiniones coinciden con las brindadas por los Directivos Administrativos. Con respecto a la tercera, el proceso de selección incorrecto, refieren los entrevistados que hay empleados a su cargo que no cumplen con los requisitos necesarios de formación para ejecutar las tareas, y que fueron contratados sin tomarlos en cuenta para el proceso de selección. Esto tiene relación con otra de las opiniones, en las que se manifestaba que el personal contratado tenía pocos conocimientos en las tareas de trabajo.

Las otras opiniones se refieren a motivos como la sobrecarga de trabajo y actitudes negativas diversas.

Hubo dos opiniones derivadas de las características de rendimiento excelente o bueno de los empleados, refiriéndose a que al equipo de trabajo *les gusta el trabajo sin demoras y eficiente* y que *existe buena coordinación y comunicación*.

Con la finalidad de obtener la opinión de los Jefes Administrativos acerca de que si las características de desempeño anteriormente descritas se pueden mejorar con capacitación, se formuló la pregunta No. 10: *¿Considera usted que las deficiencias mencionadas son susceptibles de mejorar con la capacitación?* Cuyas respuestas se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 13

Respuesta a la pregunta sobre si las deficiencias en la ejecución de las tareas del personal administrativo del CUNOC son susceptibles de mejorar con Capacitación según los Jefes Inmediatos

Respuesta	f	%
Si	19	90.48
No	2	9.52
Total	21	100.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

El 90% de los entrevistados manifestó que si se podía mejorar las características negativas de los empleados administrativos con capacitación. Sin embargo un 10% mencionó que no porque hay otros factores que también intervienen y que son a nivel institucional, como aumento de salarios y otros incentivos, ampliación de presupuesto, pues solo los cursos no ayudan a cambiar la realidad del trabajador.

Entre los cursos de capacitación que los jefes inmediatos mencionaron como importantes para sus empleados, tenemos el siguiente cuadro:

CUADRO No. 14
Cursos de Capacitación según las Áreas de Aprendizaje que son
necesarios para los Empleados Administrativos del CUNOC
según sus Jefes Inmediatos

Afectiva	No. De Opiniones	%	Cognoscitiva	No. De Opiniones	%	Psicomotriz	No. De Opiniones	%
Relaciones Humanas	12	57.14	Administración de Personal	2	9.52	Carpintería, electricidad, albañilería, electricidad, jardinería	1	4.76
Atención al Cliente/Público	5	23.81	Conocimientos y Habilidades Secretarías	3	14.29			
Comunicación	4	19.05	Computación	5	23.81			
Actitudes positivas en el trabajo	3	14.29	Toma de decisiones	1	4.76			
Trabajo en equipo	2	9.52	Manejo presupuestario	1	4.76			
Valores	2	9.52	Procedimientos internos	1	4.76			
Identificación con la institución	1	4.76	Temas relacionados al trabajo	1	4.76			
			Internet	1	4.76			
Total	29		Total	15		Total	1	

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Los cursos que más se mencionaron corresponden al Área Afectiva. Doce de los jefes inmediatos (el 57%) consideran que el curso de Relaciones Humanas es sumamente importante, seguido del curso de Atención al Cliente o al Público, con 5 opiniones (24% aproximadamente de los entrevistados) y el curso de Comunicación, con cuatro opiniones (19%). Otros cursos mencionados en el área afectiva son Actitudes positivas en el trabajo, trabajo en equipo, valores e identificación con la institución.

En el área cognoscitiva, 5 entrevistados (24%) consideran esencial el curso de actualización en computación; 3 (14%) piensa que es necesario la actualización de las secretarías en temas relacionados con su trabajo; y 2 (10%) en temas relacionados con la administración de personal, referido por Directores de División, para los Coordinadores de Carrera a su cargo.

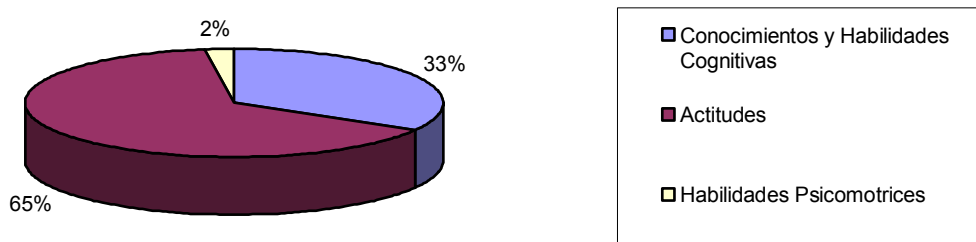
Otros cursos del área cognitiva mencionados son: toma de decisiones, manejo de presupuesto, procedimientos internos, temas relativos al puesto y curso de navegación en internet.

En el área psicomotriz únicamente se contó con una opinión para los cursos de carpintería, electricidad, albañilería, electricidad, jardinería, dirigidos especialmente a personal de mantenimiento.

Para tener una mejor apreciación de la distribución de opiniones por área de aprendizaje de los cursos mencionados anteriormente, se muestra la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 1

Porcentaje de Opiniones sobre los cursos de capacitación que deberían recibir los empleados administrativos del CUNOC para mejorar su rendimiento, según los jefes inmediatos



Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Esta gráfica evidencia que el 65% de las opiniones eran respecto a cursos pertenecientes al área afectiva (de las actitudes); el 33% al área cognoscitiva (de los conocimientos y habilidades cognitivas); y el 2% al área psicomotriz (habilidades psicomotrices).

Según los Directivos Administrativos, entre el año pasado y el presente se dieron unos pocos talleres de relaciones humanas a los empleados. Para corroborar la asistencia a estos cursos, se formuló la pregunta No. 11: *¿Durante el período de los años 2004-2005, ¿Los trabajadores han recibido algún tipo de capacitación?*

CUADRO No. 15

Frecuencia de Cursos de Capacitación recibidos por los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos

Respuesta	f	%
Si	12	57.14
No	9	42.86
Total	21	100.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

El 57% de los entrevistados confirmó que sus empleados habían recibido al menos un curso de capacitación. El resto manifestó que el CUNOC no había dado capacitación alguna.

El cuadro siguiente muestra los cursos de capacitación que se recibieron por parte de los empleados administrativos, según el conocimiento de sus jefes inmediatos:

CUADRO No. 16

Cursos de Capacitación recibidos por los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos

Curso recibido por el personal administrativo	f	%
Computación	2	16.67
Secretariado	3	25.00
Internet	1	8.33
Motivación	1	8.33
Autoestima	1	8.33
Relaciones Humanas	1	8.33
Planificación	1	8.33
No se acuerda	2	16.67
Total	12	100.00

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

El 25% de los entrevistados informó que sus empleados, particularmente secretarias, habían recibido cursos relativos a sus tareas; el 17% informó de cursos de capacitación; el resto mencionó cursos diversos de internet, motivación, autoestima, relaciones humanas y planificación. Un 17% no se acordaba que curso había tomado su personal.

Como parte de la participación que se desea dar al personal para la planificación del sistema de capacitación, se formuló la pregunta No. 14: ¿Qué sugerencias daría para optimizar el sistema de capacitación de la institución?.

Las sugerencias que los Jefes Inmediatos brindaron para optimizar el Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del CUNOC, se muestran a través del siguiente cuadro:

CUADRO No. 17

Sugerencias para optimizar el Sistema de Capacitación para los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos

No.	Sugerencia	f	No.	Sugerencia	f
1	Que la capacitación sea acorde a las necesidades del puesto en base a la División o Depto. al que pertenece.	4	10	Se haga énfasis en atención al público	1
2	Trabajar inicialmente con la actitud hacia el trabajo y otros aspectos afectivos	1	11	Que se les informe a los jefes del contenido de los cursos	1
3	Que a través de una EVADES se determinen las necesidades de capacitación	2	12	Que se tome como actualización y no como capacitación, pues el personal confunde el término	1
4	Que las autoridades del cunoc se involucren en realizarlas	1	13	Que se utilice el tiempo óptimo para dar los cursos	2
5	Que se haga una buena planificación para programar cursos integrales	1	14	Que se utilice tecnología de punta	1
6	Que se actualice constantemente	1	15	Que se sistematice y programe en cada semestre	1
7	Que haya un Depto. Específico para esta actividad	1	16	Que incluya elementos para lograr una identificación con la institución	2
8	Que sea un programa permanente	1	17	Que tenga secuencia	1
9	Que se hagan intercambios con otras instituciones, para que los empleados vean otros ambientes, para salir del círculo.	1	18	Que se otorguen también incentivos de salario o de ascenso	3

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Estas sugerencias fueron tomadas en cuenta en la creación del sistema. Algunas de estas no son relativas ni de competencia del área de capacitación, como el otorgamiento de incentivos y mejora de equipo tecnológico, pero se espera que las autoridades que lean estos resultados las tomen en cuenta, ya que forman parte de las acciones integrales de la administración de recursos humanos para asegurar un desempeño óptimo.

Los jefes inmediatos son catalogados como "mandos medios", es decir, personal con empleados a su cargo, pero con nivel un nivel jerárquico inferior a los directivos. Tanto los jefes de departamentos administrativos (Dirección, Secretaría Administrativa, Registro, Tesorería, Mantenimiento y Bienestar Estudiantil) como los jefes de departamentos académicos (Dirección Académica, Dirección de División de Estudios y Coordinación de Carreras) son personal administrativo y se les tomará en cuenta en los programas de capacitación.

Para conocer sobre los cursos que a los Jefes de personal administrativo les gustaría tomar, se les hizo la pregunta No. 15: *¿Le gustaría a usted recibir cursos de capacitación?* a la que el 100% contestó que sí. Los cursos que desean recibir se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 18

Cursos que les gustaría recibir a los Jefes Inmediatos del Personal Administrativo del CUNOC

Curso	f	%	Curso	f	%
Relaciones Humanas	1	4.76	Normativas y leyes nuevas	2	9.52
Manejo de Personal	5	23.81	Relacionados a su área de trabajo	4	19.05
Procedimientos internos de la institución	5	23.81	Mantenimiento de computadoras	1	4.76
Administración	6	28.57	Computación	1	4.76
Elaboración y Manejo de Presupuestos	3	14.29	Intercambio con otras universidades	1	4.76
Aspectos Gerenciales	2	9.52			

Fuente: Entrevista realizada en Investigación de Campo, Agosto 2005.

Cerca del 29% manifestó que le gustaría recibir cursos relacionados con la administración, el 24% estuvo de acuerdo en cursos de manejo de personal y de procedimientos internos; el 19% mencionó que fueran cursos relativos a su área de trabajo. El resto mencionó cursos sobre elaboración y manejo de presupuestos, actualización en normativas y leyes nuevas, relaciones humanas, aspectos gerenciales diversos, computación, mantenimiento de computadoras, y uno de los jefes manifestó que sería importante e interesante experiencia de intercambio con otros empleados administrativos en otras universidades.

4.3 Boleta de Encuesta de Opinión dirigida al Personal Administrativo del CUNOC

Esta boleta fue creada debido a que se necesitaban algunos datos que describieran a la población que conforma el personal administrativo, además que el sistema de capacitación que se planificó toma en cuenta la opinión de los mismos empleados como parte de sus políticas.

No se pudo aplicar esta boleta en forma grupal por razones de las características propias de las actividades administrativas de la institución, por lo que se optó por aplicarla en forma individual, entregando a cada empleado un ejemplar de esta y dando un tiempo prudencial para que la llenara. Casi la totalidad de casos, los empleados mencionaban que en ese momento no tenían tiempo de llenarla, por lo que se decidió dejárselas para que la entregaran al terminar de llenar los datos requeridos.

Sin embargo, de la totalidad de 95 empleados administrativos, 75 entregaron la boleta. De los 20 restantes, algunos adujeron varias veces repetidas no haber tenido tiempo de llenarla y se negaron a que la entrevistadora la aplicara en forma de entrevista, con la excusa de tener en ese momento otras tareas urgentes que realizar. Otros, la mayoría personal del departamento de mantenimiento, aunque se les explicó del objetivo de la boleta, se negaron a llenarla pues temían que sus respuestas fueran utilizadas con otros fines y perjudicarlos de alguna manera.

Los resultados entonces, corresponden a 75 empleados, es decir, aproximadamente el 80% de la población total de trabajadores administrativos del CUNOC.

Primeramente se presenta un listado en donde se detallan los puestos administrativos del CUNOC, según la información brindada por la Secretaria Administrativa y obtenida en el proceso de investigación. Se encontró que existen algunas plazas que aún no han sido ubicadas dentro de la clasificación de puestos de la institución, debido a sus características muy particulares, que no se ajustan a las descripciones ya establecidas. Estas plazas se encuentran en la División de Arquitectura y en un proyecto del departamento de Bienestar Estudiantil Universitario, y también fueron tomadas en cuenta para esta investigación.

CUADRO No. 19
Listado de Personal Administrativo del CUNOC

No.	Nombre del Puesto	Plazas
1	Agente de Vigilancia I	6
2	Asistente Administrativa	1
3	Auxiliar de Autopsias	1
4	Auxiliar de Control Académico I	2
5	Auxiliar de Laboratorio III	2
6	Auxiliar de Medios Audiovisuales	1
7	Auxiliar de Registro I	3
8	Auxiliar de Registro II	1
9	Auxiliar de Servicios I	16
10	Auxiliar de Tesorero III	1
11	Auxiliar Enfermería	1
12	Cotizador	1
13	Entrenador Deportivo I	1
14	Guardalmacén	1
15	Mensajero	1
16	Oficinista I	2
17	Oficinista II	6
18	Operador de Equipo de Reproducción	5
19	Piloto automovilista	1
20	Planillero	5
21	Secretaria Ejecutiva I	1
22	Secretaria I	3
23	Secretaria II	11
24	Secretaria III	6
25	Secretaria IV	3
26	Técnico en Programación	1
27	Telefonista	1
28	Trabajador Social	1
	Sub-total	85
	Otras plazas no clasificadas	
	División de Ciencias de Arquitectura	
29	Oficinista Secretarial	1
30	Oficinista de Tesorería	1
	Bienestar Estudiantil	
31	Técnico evaluador Pre-Universitario	2
32	Programador	1
33	Oficinista Área de Tesorería	1
34	Oficinista Área de Computación	2
35	Conserje	2
	TOTAL	95

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005.

Para conocer más sobre las características de la población, se presentan los siguientes cuadros y gráficas de descripción:

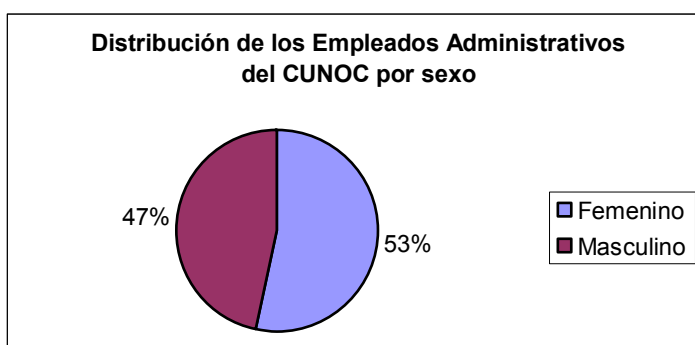
CUADRO No. 20

Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por sexo

Sexo	No. Empleados	%
Femenino	40	53.33
Masculino	35	46.67
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

GRAFICA No. 2



Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

El cuadro y gráfica anteriores nos muestran que el 47% (35 personas) de la población corresponde al sexo masculino y el 53% (40 personas) al sexo femenino, por lo que podría decirse que existe casi un equilibrio entre ambos.

Con respecto a las edades, se muestra la siguiente tabla y gráfica de distribución:

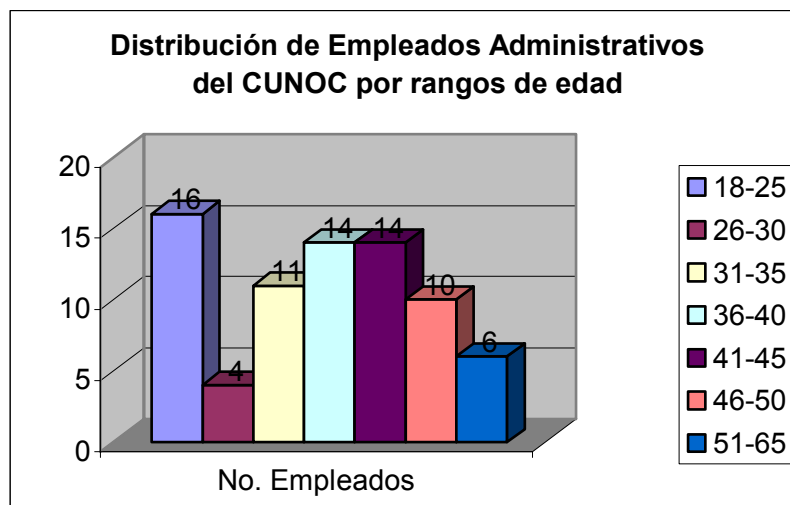
CUADRO No. 21

Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por edades

Rango de Edad	No. Empleados	%
18-25	16	21.33
26-30	4	5.33
31-35	11	14.67
36-40	14	18.67
41-45	14	18.67
46-50	10	13.33
51-65	6	8.00
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

GRAFICA No. 3



Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

La distribución por rangos de edad muestra que un 21% de los empleados administrativos (16 personas) tienen entre 18 y 25 años, siendo este el porcentaje más alto de edad; seguido de los rangos de edad de 36 y 40 años y el de 41 a 45, con un porcentaje de 19% (14 personas) cada uno.

Esta distribución es muy variada, observando que si sumamos los rangos de 18 a 35 y de 36 a 65, hay más personas en el segundo, con un porcentaje aproximado de 59%.

Presentamos ahora el siguiente cuadro de Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por años en el mismo puesto de trabajo.

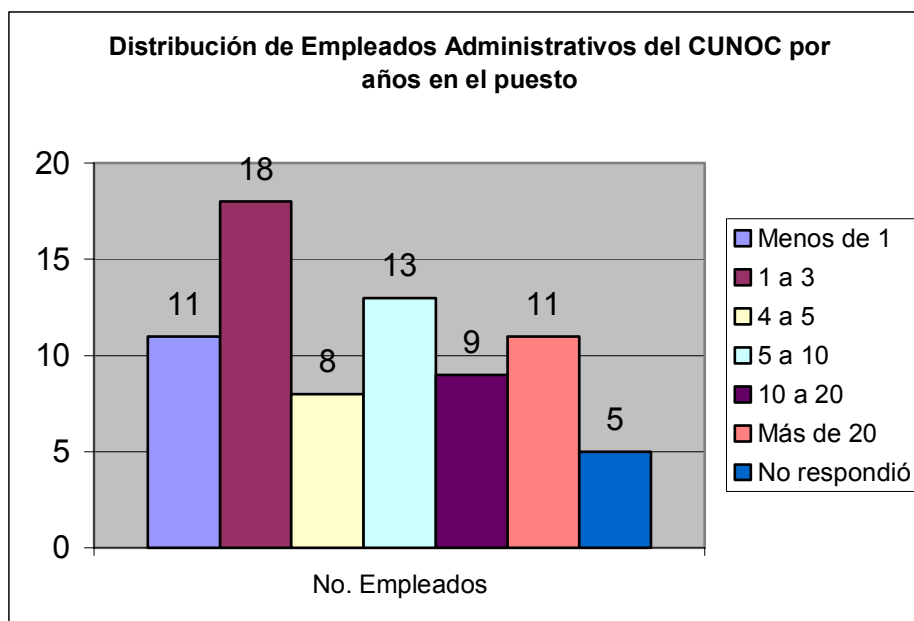
CUADRO No. 22

Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por años en el mismo puesto de trabajo

Años en el puesto	No. Empleados	%
Menos de 1	11	14.67
1 a 3	18	24.00
4 a 5	8	10.67
5 a 10	13	17.33
10 a 20	9	12.00
Más de 20	11	14.67
No respondió	5	6.67
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

GRAFICA No. 4



Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

En el cuadro y gráfica anteriores se puede observar que aproximadamente el 24% (18 empleados) del personal tiene entre 1 a 3 años de estar en el puesto, seguido de el 17% (13 personas) que tienen entre 5 y 10 años de permanecer en el mismo puesto. Se puede observar que tanto el personal de reciente ingreso, es decir, de menos de un año de haber ingresado, al igual que el personal más antiguo, de más de 20 años de permanecer en el, tiene el mismo porcentaje aproximado de 15% (11 personas) cada uno.

Finalmente, respecto a las características de la población, se presenta un cuadro del nivel educativo que poseen los empleados encuestados:

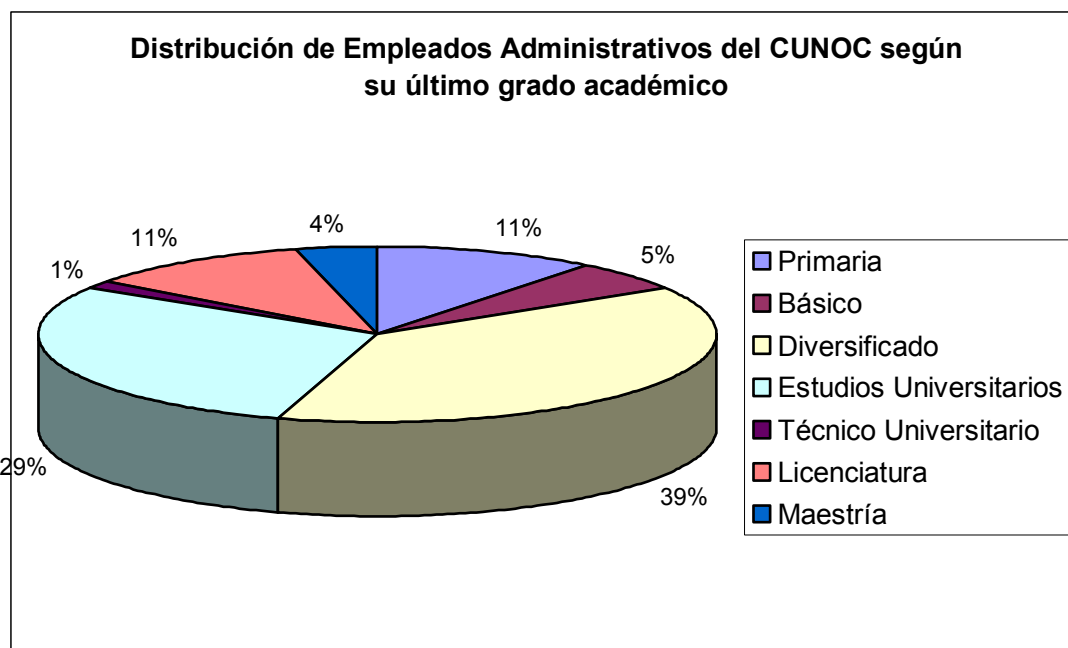
CUADRO No. 23

Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por último grado académico

Último grado académico	No. Empleados	%
Primaria	8	10.67
Básico	4	5.33
Diversificado	29	38.67
Estudios Universitarios	22	29.33
Técnico Universitario	1	1.33
Licenciatura	8	10.67
Maestría	3	4.00
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

GRAFICA No. 5



Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Los datos anteriores reflejan que aproximadamente el 39% (29 empleados) del personal administrativo tiene estudios a nivel de carrera de diversificado; el 29% (22 personas) tienen estudios universitarios, incluyendo a los que tienen cierre de pensum y están pendiente de tesis; un aproximado de 11% (8 personas) con estudios a nivel de primaria y con nivel de licenciatura; un 5% con nivel básico, un 4% con nivel de maestría y un 1% con título de carrera técnica universitaria. Podría decirse que la población con estudios universitarios y de postgrado suman 45%, siendo superados por el 55% que corresponden a los niveles diversificado, básico y primario.

Todos los datos anteriores nos muestran una población sumamente heterogénea en cuanto a edades, tiempo de laborar en el puesto y nivel académico. Esta información es sumamente importante a la hora de estructurar los cursos y establecer estrategias de participación, pues hay que tomar en cuenta que personas más jóvenes, de reciente ingreso y con estudios universitarios están más dispuestas a un proceso de aprendizaje, no así personas en edad madura, con mucho tiempo de ejecutar un mismo puesto y que no están acostumbradas a procesos de educación continuos.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas más relevantes de la boleta de encuesta a los empleados administrativos.

Conscientes de que la capacitación no garantiza una mejora del 100% en cuanto al desempeño de los empleados, debido a que existen otros factores que intervienen, se quiso indagar la existencia de otro tipo de problemas que afectan a los trabajadores en cuanto a su desempeño laboral. Por tal motivo se planteó la primera pregunta en la boleta: *Durante el período 2004-2005 ¿Ha tenido usted dificultades para realizar eficientemente su trabajo?* En el siguiente cuadro se presentan las respuestas a la misma.

CUADRO No. 24

Personal Administrativo del CUNOC que manifestó tener dificultades para realizar en forma eficiente su trabajo

Dificultades	No. Empleados	%
SI	30	40.00
NO	45	60.00
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Aunque la mayoría del personal (60%) informó no tener ningún problema, se considera que el porcentaje del personal que manifestó tener algún tipo de problema para ejecutar sus tareas, es alto (40%).

La segunda pregunta iba dirigida a la descripción de las dificultades encontradas, siendo los resultados los siguientes:

CUADRO No. 25
Dificultades para realizar en forma eficiente su trabajo
Manifestadas por el Personal Administrativo del CUNOC

Dificultad	No. Opiniones	%	Dificultad	No. Opiniones	%
Equipo de cómputo obsoleto e insuficiente	14	46.67	Poca colaboración del demás personal	5	16.67
Aparatos obsoletos e insuficientes	6	20.00	Falta de espacio físico y mobiliario	2	6.67
Falta de suministros y recursos	14	46.67	Incumplimiento de parte de los estudiantes con los requisitos que la universidad exige	2	6.67
Falta de programas para digitalización de datos	2	6.67	No hay Internet	1	3.33
Poca comunicación y falta de apoyo de autoridades en las actividades	5	16.67	Poco tiempo para ejecutar tareas	7	23.33
Lentitud en trámites administrativo	3	10.00			

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Entre las primeras cinco causas que originan dificultades en el trabajo, se encuentran el equipo de cómputo obsoleto e insuficiente (aproximadamente el 47% de las opiniones), la falta de suministros y recursos (el 47%), aparatos obsoletos e insuficientes (el 20%), poca comunicación y falta de apoyo de autoridades (17%) y la poca colaboración del demás personal (17%).

Es importante que las autoridades del CUNOC tomen en cuenta estas opiniones, pues son factores de riesgo que impiden que el personal administrativo ejecute eficientemente sus tareas y que no son inherentes a ellos sino que dependen de los recursos y sistema organizativo de la institución.

Para conocer la percepción del personal administrativo acerca de la efectividad de la capacitación para optimizar su desempeño, se planteó la pregunta No. 3: *¿Considera usted que es necesario recibir algún tipo de capacitación para realizar un mejor desempeño en las tareas de trabajo?*

CUADRO No. 26

Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Considera usted que es necesario recibir algún tipo de capacitación para realizar un mejor desempeño en las tareas de trabajo?

Respuesta	No. Empleados	%
SI	67	89.33
NO	8	10.67
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Las respuestas fueron afirmativas en un 89% con lo que se puede inferir que la disposición a la capacitación por parte de una gran mayoría del personal administrativo. Sin embargo, queda un 11% que manifiesta que no es necesario, viniendo en su mayoría esta respuesta de parte del personal más antiguo y experimentado en sus tareas de trabajo, donde no se requiere mayor actualización de información.

Para corroborar lo mencionado por los Directivos Administrativos y los Jefes Inmediatos, se efectuó a los empleados administrativos la pregunta No. 4: *¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?*

CUADRO No. 27

Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?

Respuesta	No. Empleados	%
SI	33	44.00
NO	38	50.67
No contestó	4	5.33
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Según estas respuestas, el 44% de los empleados encuestados afirmaron haber recibido algún tipo de capacitación, el 51% aproximado indicó que no y el 5% no contestó, probablemente porque no se recordaban de haber recibido alguno. Los cursos mencionados fueron los mismos indicados por los Jefes Inmediatos: relaciones humanas, computación, motivación, autoestima y presupuestos. Estos cursos, a excepción del de presupuestos, fueron organizados por la Secretaría Administrativa y ejecutados en el año 2004 con instructores ad-honorem en las instalaciones del CUNOC. Sin embargo, según refieren los Directivos, se dificultó un poco el seguimiento a estos cursos, por falta de tiempo y recursos, además de que varias empleadas se quejaron del curso de Atención al Cliente, pues tenían una percepción

muy diferente del concepto de “cliente” y fue difícil después que accedieran a participar en las charlas.

Se presenta ahora el listado de cursos que los empleados administrativos consideran necesarios para mejorar su desempeño. El siguiente cuadro responde a la pregunta No. 7 de la boleta de encuesta: *¿Qué cursos considera que son importantes para mejorar su trabajo?*

CUADRO No. 28

Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Qué cursos considera que son importantes para mejorar su trabajo?

Curso	No.	Curso	No.	Curso	No.
Planeación estratégica	1	Procesos administrativos	2	Atención al cliente	5
Actualización en temas de su área de trabajo	28	Lectura rápida	1	Eficiencia y eficacia en el trabajo	1
Presupuesto	1	Inglés	1	Trabajo en equipo	2
Actualización paquetes software	29	Limpieza y jardinería	4	Comunicación	1
Programación Páginas Web	2	Talleres deportivos	1	Presentación personal	1
Instalación de redes de informática	1	Tareas de mantenimiento	21	Autoestima	2
Mantenimiento de computadoras	1	Utilización de equipo audiovisual	1	Calidad Total	1
mantenimiento de equipo de reproducción	3	Crecimiento Personal	2	Resolución de conflictos	1
Internet	10	Relaciones Humanas	19	Valores	1
Identificación con la institución	2	Motivación	1	7 hábitos de la gente efectiva	1

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

En este cuadro se presentan únicamente como referencia, los diversos cursos que mencionaron requerir los encuestados para mejorar la ejecución de las tareas de su trabajo. La mayoría se inclina por temas de actualización en su trabajo, de computación y de uso de internet (área cognitiva); otros se inclinan por cursos de relaciones humanas y atención al cliente (área afectiva). Los cursos de tareas de mantenimiento, limpieza y jardinería (area psicomotriz) son requeridos por el personal de mantenimiento y servicios varios. Es importante mencionar que 13 personas (17%) no contestaron a esta pregunta.

Como parte de la estrategia de participación del personal, se les pidió su opinión sobre el día de la semana y el horario que más les gustaría utilizar para asistir a los cursos de capacitación promovidos por la institución, presentando en el siguiente cuadro la respuesta a la pregunta No. 8 *¿Qué días de la semana y en qué horario preferiría que fueran impartidos esos temas?*

CUADRO No. 29

Días preferidos del Personal Administrativo del CUNOC para recibir cursos de capacitación

Día de la semana preferido	No. de opiniones	%
Lunes	20	26.67
Martes	9	12.00
Miércoles	23	30.67
Jueves	12	16.00
Viernes	38	50.67
Sábado	9	12.00
No contestó	8	10.67

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

CUADRO No. 30

Días preferidos del Personal Administrativo del CUNOC para recibir cursos de capacitación

Hora del Día de preferido	No. de opiniones	%
8 a 10	10	13.33
8 a 12	16	21.33
8 a 16	3	4.00
9 a 12	12	16.00
14 a 16	5	6.67
14 a 18	2	2.67
15 a 18	17	22.67
17 a 20	5	6.67
No contestó	5	6.67

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Se observan en los anteriores cuadros que tres días preferidos para recibir los cursos de capacitación son: viernes, con un aproximado del 51% de las opiniones de los encuestados; los miércoles con un 31%; y, los días lunes con un 27% de aceptación.

En cuanto a las horas del día para impartir cursos, los tres horarios preferidos fueron: de 15 a 18 horas, con cerca del 23% de la opinión de los encuestados; de 8 a 12 horas con el 21% de opiniones; y, el de 9 a 12 horas, con votación del 16% de los encuestados.

Finalmente, con el objetivo de informarse acerca de si el personal administrativo conocía acerca de los Planes Estratégicos USAC 2002 y CUNOC 2003-2006, se formularon las preguntas 10 y 11, cuyas respuestas se presentan en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 31

**Respuesta a la pregunta
¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico USAC 2022?**

Respuesta	No. Empleados	%
SI	2	2.67
NO	73	97.33
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

CUADRO No. 32

**Respuesta a la pregunta
¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006?**

Respuesta	No. Empleados	%
SI	5	6.67
NO	70	93.33
Total	75	100.00

Fuente: Boleta de encuesta. Investigación de Campo, Agosto 2005

Estas respuestas evidencian que el personal administrativo no ha sido debidamente informado sobre el contenido vital de los planes estratégicos institucionales, pues en ambos planes se presenta un desconocimiento de más del 93% del total de los empleados encuestados. Es necesario que las autoridades tanto de la Universidad de San Carlos como del Centro Universitario de Occidente realicen un plan de divulgación, concientización e identificación con estos planes, ya que se hace vital que los empleados conozcan lo que se espera de ellos para poder responder positivamente a los cambios que estos planes institucionales traen consigo.

Con estos resultados surge una necesidad de capacitación en cuanto a la información del contenido básico y fundamental de los planes estratégicos, la cual ya fue contemplada en los programas estratégicos que se planificaron y se presentan en el siguiente capítulo.

4.4 Ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el Puesto de Trabajo/Persona

Esta ficha representa el instrumento central del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto/Persona –DNC-, el cual se hizo en base al análisis de los requerimientos de los puestos de trabajo, que en total son 35 los cuales son ocupados por 95 personas, como se describe anteriormente en el cuadro No. 19. En este cuadro podemos observar 28 plazas definidas según el Manual de Puestos y Funciones de la Unidad de Clasificación de Puestos de la USAC. Existen otras 7 plazas que no se encuentran contempladas en este manual, que corresponden a dos puestos en la División de Arquitectura y cinco contratados por ejecución de proyecto en Bienestar Estudiantil Universitario; sin embargo, estas también se tomaron en cuenta pues aunque no se encuentren clasificadas, forman parte del personal administrativo.

Para realizar el llenado de boletas era necesario trabajar con los 21 jefes inmediatos cuyo listado se encuentra en el Cuadro No. 8. En general, se puede decir que la actitud de los jefes era colaboradora hacia la investigación, varios de ellos retardaron un poco el llenado de esta Ficha de Diagnóstico, aduciendo que tenían mucho trabajo y quedaban en conceder citas para trabajar exclusivamente en ésta, en conjunto con la investigadora; sin embargo, con frecuencia estas citas no se cumplían al surgir alguna situación que impedía efectuar la actividad. Se necesitaron de varias visitas a un mismo jefe para poder terminar el trabajo requerido.

La primera parte de esta ficha corresponde a la descripción de las tareas del puesto de trabajo del personal que tienen a su cargo los jefes de personal. Sin embargo, algunos no las conocían o no tenían mucho tiempo para llenar el formato, por lo que se optó por solicitar a los mismos empleados que ejecutaban el puesto a que escribieran sus actividades de trabajo.

Con esta acción se simplificó el trabajo de los jefes cuando llenaron la segunda parte de la ficha, pues al observar y analizar en conjunto con la investigadora las tareas de trabajo, se pudieron fácilmente establecer los requisitos básicos para desempeño del puesto así como el nivel de ejecución óptimo.

Al parecer, de parte de los jefes administrativos se tenía la percepción de que el instrumento era tedioso, observándose de que no están acostumbrados a este tipo de actividad de análisis de puestos; sin embargo al iniciar el llenado de la segunda parte de la ficha de diagnóstico de DNC, estos la completaban fácilmente en un promedio de 8 a 10 minutos por boleta, dependiendo del número de empleados por puesto.

Estos hechos evidencian aún más la carencia de una cultura institucional de capacitación, así como la falta de práctica en el análisis sobre el quehacer del personal administrativo de parte de los jefes.

A pesar de estos aspectos negativos, los jefes inmediatos comprendieron fácilmente las instrucciones del llenado de la ficha de DNC. Se les explicó acerca de que, para efecto de esta investigación, los requisitos básicos de los puestos se distribuyeron en tres áreas:

1. Área Cognoscitiva o Cognitiva (Conocimientos y habilidades de carácter mental o cognoscitivo):
2. Área Psicomotriz (Habilidades y destrezas de carácter físico, psicomotor):
3. Área Afectiva (Habilidades sociales y actitudes):

Así mismo, se les explicó cuales eran los niveles de ejecución en cada una de las áreas se establecieron como se muestra a continuación:

Nivel 1: Alto (alto nivel de ejecución, experto, resultados óptimos)

Nivel 2: Mediano (nivel promedio de ejecución o de conocimientos que permiten resultados aceptables)

Nivel 3: Bajo (ejecución básica de la tarea o conocimientos mínimos)

Finalmente, se pudo concluir con el llenado de las fichas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto/Persona, cuyos resultados se presentan a continuación a través de las siguientes gráficas y cuadros.

El diagnóstico se hizo en base a la comparación del nivel de los requerimientos de los puestos con el nivel de la ejecución real de los empleados.

Para facilitar la distribución de las necesidades de capacitación detectadas de los puestos administrativos, éstos se clasificaron en tres grupos:

1. Puestos Operativos
2. Puestos Diversos Administrativos
3. Puestos de Mandos Medios

El grupo de Puestos Operativos comprende las siguientes plazas:

CUADRO No. 33
Grupo 1: Puestos Operativos

No.	Puesto	No. Plazas
1	Agente de Vigilancia	6
2	Auxiliar de Medios Audiovisuales	1
3	Auxiliar de Servicios I	16
4	Conserje Bienestar Estudiantil	2
5	Guardalmacén	1
6	Mensajero	1
7	Operador de Equipo de Reproducción	5
8	Piloto	1
9	Planillero	5
	Total	38

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Estos puestos tienen entre sus requisitos un nivel bajo o medio de escolaridad, sus tareas son en su mayoría de ejecución de diversas tareas logísticas operativas. Para este grupo, se identificaron necesidades de capacitación en los siguientes requerimientos:

CUADRO No. 34
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos
Área Cognoscitiva/Conocimientos

REQUERIMIENTO	TOTAL	%
ÁREA COGNOSCITIVA		
Conocimientos en:		
Uso de software básico (Word, Excel, Ppt)	3	7.89
Tareas de mantenimiento y limpieza	12	31.58
Electricidad	4	10.53
Albañilería	0	0.00
Carpintería	3	7.89
Jardinería	1	2.63
Plomería	1	2.63
Herrería	2	5.26
Mecánica	5	13.16
Manejo de armas	4	10.53

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Puede observarse en el anterior cuadro que las tres principales necesidades de capacitación en cuanto a conocimientos (Área Cognoscitiva) que presentan los puestos operativos son respecto a Tareas de Limpieza con un 32% del total de empleados de este grupo; mecánica con 13% y manejo de armas, con un 10%. Las dos primeras necesidades corresponden a los Planilleros y Auxiliares de Servicio, mientras que el tercero a los Auxiliares de Vigilancia.

CUADRO No. 35

**Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos
Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas**

REQUERIMIENTO		%
ÁREA COGNOSCITIVA		
Habilidades cognoscitivas		
Análisis y síntesis de información	3	7.89
Creatividad	12	31.58
Razonamiento lógico	14	36.84
Solución de problemas	20	52.63
Memoria	17	44.74
Planificación	16	42.11
Habilidad numérica	4	10.53
Redacción de documentos	3	7.89
Ortografía	3	7.89
Expresión oral	14	36.84
Clasificación y archivo	2	5.26
Organizar	23	60.53

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En este cuadro muestra que las principales necesidades de capacitación en el Área Cognoscitiva relacionadas con las Habilidades Cognoscitivas se encuentran en mejorar la habilidad para Organizar las tareas y actividades, que tiene aproximadamente un 60% del total del grupo de puestos operativos. Le sigue la efectividad en la solución de problemas, con un 53% del total; memoria con un 45%; planificación, con un 42%; expresión oral y razonamiento lógico con un 37% ; y, creatividad, con un 32%.

CUADRO No. 36
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos
Área Psicomotriz

REQUERIMIENTO		%
AREA PSICOMOTRIZ		
Habilidad para:		
Utilizar equipo de cómputo	2	5.26
Utilizar equipo audiovisual	0	0.00
Utilizar herramientas de jardinería	10	26.32
Manejo equipo de soldadura	4	10.53
Manejo equipo de carpintería	3	7.89
Manejo de equipo de limpieza	5	13.16
Utilizar armas de fuego	4	10.53
Defensa Personal	1	2.63

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En el Área Psicomotriz, las necesidades de capacitación están principalmente enfocadas en la utilización de herramientas utilizadas en los trabajos de jardinería (26%), limpieza (13%), soldadura (10%) y armas de fuego (10%). Las tres primeras son propias de los puestos de Planillero y Auxiliar de Servicios, mientras que la utilización de armas de fuego corresponde a los Auxiliares de Vigilancia.

Con respecto al Área Afectiva, se muestran los resultados encontrados en el Diagnóstico:

CUADRO No. 37
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos
Área Afectiva

REQUERIMIENTO		%
AREA AFECTIVA		
Buenas relaciones humanas	16	42.11
Capacidad para toma de decisiones	16	42.11
Liderazgo	3	7.89
Habilidad en comunicación asertiva	25	65.79
Trabajo en equipo	20	52.63
Actitud de servicio al cliente	13	34.21
Responsabilidad	10	26.32
Con iniciativa	22	57.89
Control de emociones	7	18.42
Honradez	4	10.53
Puntualidad	11	28.95

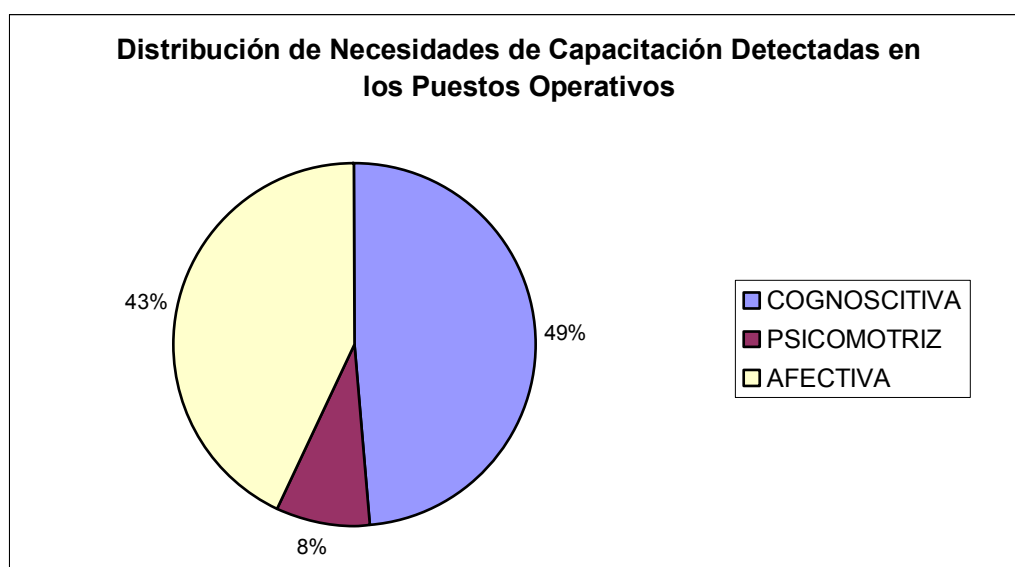
Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Los niveles más altos de necesidades de capacitación del grupo de empleados operativos se pueden observar a través del cuadro anterior. Según los jefes inmediatos, se hace necesario capacitar para mejorar las habilidades de comunicación (con un 66%), la iniciativa (58%), el trabajo en equipo (53%), buenas relaciones humanas y toma de decisiones (42% cada una), y, actitud de servicio al cliente (34%).

Aunque por parte de los jefes, este grupo es el que mejor actitud muestra de todo el personal administrativo, consideran que se hace necesario reforzar algunos aspectos para que estas personas alcancen un nivel alto de eficiencia y eficacia en la ejecución de sus tareas.

Para una mejor ilustración de las Necesidades de Capacitación detectadas en el grupo de puestos operativos, se presenta una distribución de estas según su área, por medio de la siguiente gráfica:

GRÁFICA NO. 6



Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Se puede observar que las necesidades del área cognoscitiva se presentan en un 49%, seguido por el área afectiva en un 43% y, por el área psicomotriz con un 8%.

A continuación se muestran las necesidades de capacitación para el segundo grupo, el de los puestos varios de oficina. Se describen primeramente los puestos que lo integran, según su área de especialización.

CUADRO No. 38
Grupo 2: Puestos Varios de Oficina

No.	Puesto	No. Plazas
1	Auxiliar de Autopsias	1
2	Auxiliar de Control Académico I	2
3	Auxiliar de Laboratorio III	2
4	Auxiliar de Registro I	4
5	Auxiliar de Tesorero II	1
6	Auxiliar de Tesorero III	1
7	Cotizador	1
8	Entrenador Deportivo	1
9	Oficinista Arquitectura Tareas Secretariales	1
10	Oficinista Computación Bienestar Estudiantil	2
11	Oficinista de Tesorería Bienestar Estudiantil	1
12	Oficinista I	2
13	Oficinista II	6
14	Oficinista Tesorería Arquitectura	1
15	Programador Bienestar Estudiantil	1
16	Secretaria Ejecutiva I	1
17	Secretaria I	3
18	Secretaria II	11
19	Secretaria III	6
20	Secretaria IV	3
21	Técnico en Programación	1
22	Técnico Evaluador Preuniversitario	2
23	Telefonista	1
24	Trabajador Social	1
	Total	56

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Estos puestos requieren entre sus requisitos título a nivel diversificado o estudios universitarios en el área de especialización según la mayor parte de las tareas ejecutadas, que incluyen atención al cliente, trabajo secretarial y de oficina, entre otros.

En este grupo se detectaron las siguientes necesidades de capacitación:

CUADRO No. 39
Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina
Área Cognoscitiva/Conocimientos

REQUERIMIENTO	Total	%
ÁREA COGNOSCITIVA		
Conocimientos en:		
Uso de software básico (Word, Excel, Ppt)	15	26.79
Uso de Internet	3	5.36
Estudios universitarios en auditoria	3	5.36
Sistemas de archivo bibliotecario	1	1.79
Sistemas de registro	1	1.79
Tareas secretariales	9	16.07
Trámites internos procesos administrativos	6	10.71
Formalidades institucionales	1	1.79
Reglamentos internos	5	8.93
Idioma inglés	1	1.79
Leyes Civiles	3	5.36
Leyes Fiscales	5	8.93
Trámites de aduana	1	1.79
Área de especialización profesional	7	12.50

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Se puede observar que dentro del Área Cognoscitiva referente a Conocimientos, la necesidad de capacitación detectada con más porcentaje se encuentra en el uso de software básico de oficina del paquete Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Access, con un 27% aproximado del total de empleados de este grupo. Otras necesidades detectadas son las relativas a las tareas secretariales con un 16% (concerniente a los puestos secretariales), actualización en área de especialización profesional con un 12%, y trámites internos administrativos (11%).

Continuando con el área Cognoscitiva, describimos los resultados de las necesidades en cuanto a los requerimientos de habilidades cognoscitivas:

CUADRO No. 40

**Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina
Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas**

REQUERIMIENTO	Total	%
ÁREA COGNOSCITIVA		
Habilidades cognoscitivas		
Análisis y síntesis de información	23	41.07
Creatividad	20	35.71
Razonamiento lógico	20	35.71
Solución de problemas	24	42.86
Memoria	18	32.14
Planificación	23	41.07
Habilidad numérica	10	17.86
Redacción de documentos	26	46.43
Ortografía	19	33.93
Expresión oral	21	37.50
Clasificación y archivo	27	48.21
Organizar	16	28.57

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Con respecto a las Habilidades Cognoscitivas, tenemos que se detectaron que el 48% del total de este grupo necesita mejorar sus habilidades en clasificación y archivo; el 46% mejorar en la redacción de documentos; el 43% en la solución de problemas; el 37% en expresión oral; y el 36% en creatividad y razonamiento lógico. Se puede observar que en esta área, los jefes inmediatos refirieron con necesidad de capacitación a casi la totalidad de items los cuales tienen más del 30% del total de empleados.

Los Jefes Inmediatos refirieron que a la mayor parte de los empleados administrativos les hace falta mejorar estas habilidades mentales, observando cierta dificultad en ejecutar tareas que son nuevas para ellos o para resolver problemas de forma eficiente

. CUADRO No. 41**Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina
Área Psicomotriz**

REQUERIMIENTO	Total	%
AREA PSICOMOTRIZ		
Habilidad para:		
Utilizar equipo básico de oficina	8	14.29
Utilizar equipo de cómputo	16	28.57
Utilizar equipo audiovisual	5	8.93
Velocidad y exactitud en Taquigrafía	12	21.43
Velocidad y exactitud en Mecanografía y/o digitalización	16	28.57
Manejo de vehículos livianos	1	1.79
Manejo de motocicleta	1	1.79

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En cuanto al Área de las Habilidades Psicomotrices tenemos que, según la evaluación de los Jefes Inmediatos, el 28% del personal administrativo del grupo de puestos varios de oficina necesita mejorar sus habilidades en la utilización del equipo de cómputo y para aumentar la velocidad y exactitud en mecanografía y en la digitalización de datos. Otra necesidad detectada fue la utilización correcta del equipo básico de oficina con el 14% y la utilización del equipo audiovisual con un 9%.

CUADRO No. 42**Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina
Área Afectiva**

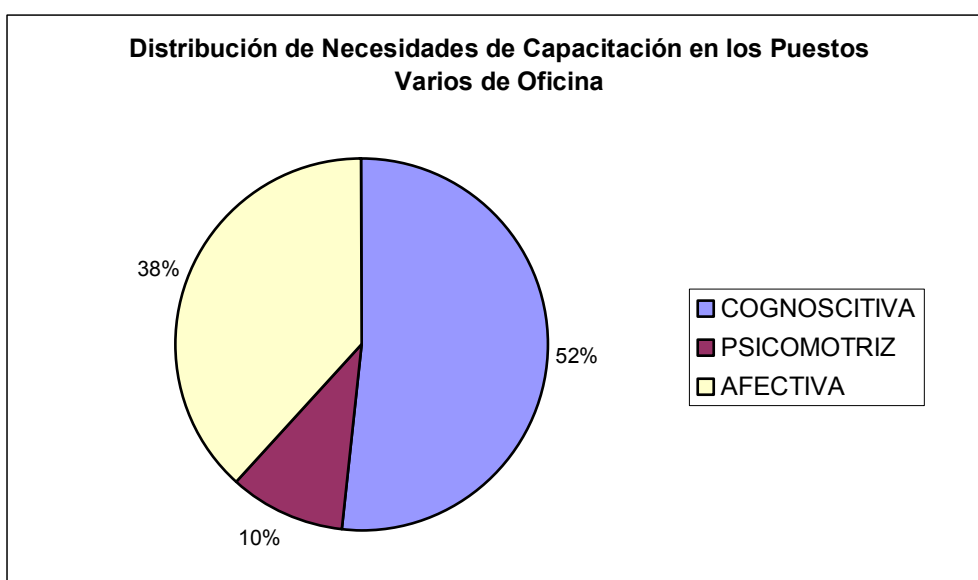
REQUERIMIENTO	Total	%
AREA AFECTIVA		
Buenas relaciones humanas	32	57.14
Capacidad para toma de decisiones	18	32.14
Liderazgo	12	21.43
Habilidad en comunicación asertiva	21	37.50
Trabajo en equipo	25	44.64
Actitud de servicio al cliente	27	48.21
Responsabilidad	24	42.86
Con iniciativa	17	30.36
Control de emociones	22	39.29
Honradez	8	14.29
Puntualidad	16	28.57
Discreción	5	8.93
Presentación personal	1	1.79

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En cuanto al Área Afectiva, se encontró que los jefes inmediatos consideraron que el 57% de los empleados de este grupo necesitan mejorar en sus relaciones humanas, el 48% en servicio al cliente, 44% en trabajo en equipo, 42% en responsabilidad, 39% en control de emociones y 37% en comunicación asertiva.

Los jefes inmediatos mencionaron que consideran difícil el cambio de actitudes, pues muchos de los empleados llevan años de trabajar en el mismo puesto y ya están habituados al sistema interno de la institución; sin embargo, mencionan que sería importante incluir dentro de los cursos de capacitación un programa dedicado a modificación de actitudes pero en forma permanente para que haya un reforzamiento continuo.

GRÁFICA NO. 7



Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Para apreciar mejor la distribución de necesidades de capacitación en el grupo de puestos varios de oficina, se presenta la gráfica anterior, mostrando que el 52% de las necesidades se encuentra principalmente en el área cognoscitiva, el 38% en el área afectiva y el 10% en el área de habilidades psicomotrices.

Se observa un porcentaje alto en el área cognoscitiva debido a que muchos de los jefes inmediatos consideraron importante el mejorar las habilidades mentales de sus empleados para que se les facilite principalmente la toma de decisiones en tareas básicas, la solución de problemas en forma efectiva, y otras habilidades cognitivas superiores, con la finalidad de poder delegar en ellos diversas actividades con la seguridad de que realizarán un trabajo eficiente y efectivo.

Consideran igualmente mejorar ciertos aspectos que forman parte del Área Afectiva, como las relaciones interpersonales, la atención a los estudiantes y docentes, el trabajo en equipo, la iniciativa y los demás aspectos que se mostraron anteriormente en la tabla respectiva. En menor grado pero igualmente importante son las habilidades psicomotrices, pues principalmente se ven afectadas por dificultad en el manejo de equipo de cómputo y en velocidad de digitalización.

Los datos anteriores nos reflejan la situación del personal administrativo de puestos varios de oficina respecto a sus necesidades de capacitación.

Finalmente, expondremos los resultados del último grupo, el de los Mandos Medios. A este grupo corresponden los Jefes Inmediatos que proporcionaron la anterior información. La evaluación de sus necesidades fue realizada en el Área Administrativa por el Secretario Administrativo, en el Área Académica por el Director Académico. Para la evaluación de ambos jefes se contó con la participación del Director del CUNOC.

Los puestos que conforman este grupo son:

CUADRO No. 43
Grupo 3: Puestos Mandos Medios

Jefes Administrativos	
Área Administrativa	
Secretario Administrativo	1
Asistente Administrativa	1
Jefe de Registro	1
Tesorero III	1
Encargado de Mantenimiento	1
Coordinador de Bienestar Estudiantil	1
Sub-total	6
Área Académica	
Director Académico	1
Director de División	6
Coordinador de Carrera	9
Sub-total	16
Total Jefes Administrativos	22

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Se tomará en cuenta en este grupo al puesto de Asistente Administrativa, pues aunque jerárquicamente no tiene a nadie bajo mando directo, sus funciones de asisten del Secretario

Administrativo la involucran en funciones de manejo de personal, por lo que se considera importante su inclusión en este grupo que irá enfocado a las habilidades administrativas para dirigir personal y coordinar actividades de equipos de trabajo.

Los resultados respecto a las necesidades de capacitación detectadas se presentan a continuación:

CUADRO No. 44
Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Cognoscitiva/Conocimientos

REQUERIMIENTO	Número	%
Conocimientos en:		
Uso de software básico (Word, Excel, Ppt)	4	18
Administración de Personal	11	50
Planificación estratégica	1	5
Planificación financiera	1	5

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En este cuadro se puede observar que según la opinión de los altos directivos del CUNOC, el 18% (4 personas) de los mandos medios necesita incrementar sus conocimientos en Computación; el 50% (11 personas) en administración de personal; el 5% (1 persona) en planificación estratégica; y, el 5% (1 persona) en planificación financiera.

CUADRO No. 45
Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas

REQUERIMIENTO	Número	%
Habilidades cognoscitivas		
Análisis y síntesis de información	7	32
Creatividad	6	27
Razonamiento lógico	1	5
Solución de problemas	10	45
Memoria	2	9
Planificación	10	45
Redacción de documentos	9	41
Ortografía	2	9
Expresión oral	5	23
Clasificación y archivo	4	18
Organizar	1	5

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

Según el cuadro anterior, en las necesidades de capacitación más relevantes en el área de habilidades cognoscitivas se tiene que el 45% (10 personas) de los mandos medios necesita

incrementar su capacidad en cuanto a solución de problemas y planificación; 41% (9 personas) en la redacción de documentos; el 32% (7 personas) en análisis y síntesis de información; y, el 27% (6 personas) necesita mejorar su creatividad.

CUADRO No. 46
Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Psicomotriz

REQUERIMIENTO	Número	%
AREA PSICOMOTRIZ		
Utilizar equipo audiovisual	2	9
Velocidad y exactitud en Mecanografía y/o digitalización	1	5

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En cuanto al área psicomotriz, se tiene que el 9% (2 personas) de los integrantes de los mandos medios tienen necesidad de mejorar su habilidad para utilizar equipo audiovisual y el 5% (1 persona) en mejorar su habilidad para digitalización de información.

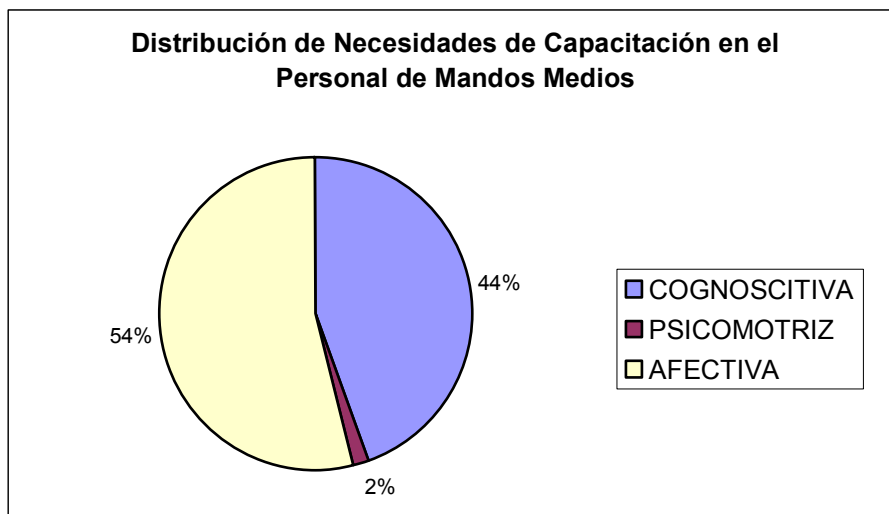
CUADRO No. 47
Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Afectiva

REQUERIMIENTO	Número	%
AREA AFECTIVA		
Buenas relaciones humanas	10	45
Capacidad para toma de decisiones	11	50
Liderazgo	13	59
Habilidad en comunicación asertiva	12	55
Trabajo en equipo	16	73
Actitud de servicio al cliente	7	32
Responsabilidad	7	32
Con iniciativa	8	36
Control de emociones	4	18
Puntualidad	2	9

Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En el área afectiva observamos que entre las necesidades de capacitación más relevantes se encuentran en un 73% (16 personas) en la capacidad para trabajar en equipo; el 59% (13%) en liderazgo; el 55% (12 personas) en comunicación asertiva; el 50% (11 personas) en toma de decisiones; y el 45% (10 personas) en mejorar su capacidad de relacionarse con los demás.

GRÁFICA NO. 8



Fuente: Investigación de Campo, Agosto 2005

En la gráfica anterior se ilustra como se distribuyen las necesidades de capacitación en los puestos de mandos medios, encontrando que el área donde mayores requerimientos se necesitan mejorar es el área afectiva, con un 54% del total de estos; le sigue el área cognoscitiva, sumando tanto conocimientos como habilidades cognitivas, con un 44%; y, finalmente, el área psicomotriz con un 2%.

Estos datos nos revelan que para alcanzar el nivel de eficiencia y eficacia requerido por los planes estratégicos de la universidad en los puestos de mandos medios del CUNOC, es necesario trabajar mayormente en un programa de cambio de actitudes y de aumento del desarrollo de las capacidades cognitivas.

4.5 Análisis general

Los datos presentados en este capítulo muestran una diversa y amplia cantidad de información. Se pueden mencionar entre dicha información las características del grupo sujeto de estudio, es decir, del personal administrativo del CUNOC, como por ejemplo los puestos que ocupan, rangos de edades, nivel académico, tiempo de permanencia en la institución, percepción y opiniones acerca del tema de capacitación, preferencia de horario para recibir los cursos, etc. Estos datos son importantes, especialmente para los instructores de los cursos que se programen, ya que contarán con parámetros que les ayudarán a establecer la mejor metodología de aprendizaje y técnicas de participación para utilizar en determinados temas, así como el horario y calendarización más adecuado y aceptado por los empleados.

Aunque se evidencia la falta de cultura de capacitación en la mayoría de personal e incluso negativa absoluta de participación de algunos en este proceso, existe cierto nivel de disponibilidad personal para asistir y aprovechar los cursos de capacitación, aunque este factor está condicionado por la credibilidad que se perciba de los instructores y calidad del curso, así como de algunos factores institucionales que esperan acompañen al desarrollo de los cursos como por ejemplo, impartirlos en horario de trabajo, acercamiento de las autoridades hacia sus necesidades, disminución de la burocracia institucional, facilitación de recursos y equipo necesarios para sus tareas, incentivos salariales, entre otros.

Igualmente importante es la percepción del tema de capacitación en la institución, así como el alcance y utilidad de este proceso, por parte de los jefes superiores e inmediatos del CUNOC, que en general, se puede decir que, aunque están conscientes de que no se cuenta con un programa de capacitación y que los pocos cursos que se han impartido no han tenido los resultados esperados, confían en que un proceso de capacitación formalmente establecido puede mejorar tanto la calidad de rendimiento como las actitudes de los empleados.

El hecho de que los jefes apoyen el proceso de capacitación es sumamente positivo para la implementación del sistema.

Examinando toda la información descrita con anterioridad, se puede deducir que realmente era necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para establecer objetivamente las necesidades prioritarias del personal administrativo del CUNOC, tomando en cuenta diversos puntos de vista y especificando las necesidades según los diversos sub-grupos en base a las características de los puestos de trabajo.

Con los resultados obtenidos a través de esta investigación se pueden elaborar programas específicos de capacitación que no solo estén encaminados a que los empleados reciban nueva información, como se establecería tradicionalmente, sino también al desarrollo de sus habilidades cognitivas y del cambio de actitudes, estos últimos correspondientes a las áreas Cognoscitiva y Afectiva, respectivamente, tal y como muestran los resultados más relevantes del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tanto en el nivel operativo, como en los niveles de puestos de oficina y de mandos medios.

5. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CUNOC

5.1 Presentación

A continuación se presenta el diseño del Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, el cual fue el resultado de una investigación realizada con la participación de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la Universidad de San Carlos, así como de autoridades y empleados del CUNOC, con la finalidad de cumplir con uno de los objetivos del Plan Estratégico USAC –2022 el cual establece la creación de este sistema como parte de la estrategia institucional de alcanzar la eficiencia y eficacia del desempeño de sus trabajadores.

Como parte del Sistema se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se utilizó como base para la creación de un Plan Maestro de Capacitación el cual contiene los programas de capacitación que se impartirán durante el próximo año 2006. Se espera que este Sistema sea implementado en su fase de ejecución por parte de las autoridades a quienes compete realizar las actividades programadas y alcanzar los objetivos que se pretenden.

5.2 Orientación del Sistema

La orientación que tendrá el Sistema de Capacitación Permanente para el Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC- será de carácter Estratégica, ya que tendrá como meta principal cumplir con los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022 y del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006.

Para lograr esta meta, el sistema de capacitación se planificará con base en los aspectos siguientes:

a. Ámbito Institucional

Como parte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el Centro Universitario de Sur-Occidente –CUNOC- debe tomar el marco general de actuación institucional, como se describe a continuación:

- El Marco Legal fundamental de la USAC,
- El Marco Filosófico de la USAC
- El Marco Académico de la USAC
- El Estatuto de Relaciones Laborales de la USAC

- Manual Organizacional de la División de Administración de Personal
- El Plan Estratégico USAC 2022
- El Plan Estratégico CUNOC 2003-2006

b. Marco filosófico y fundamentos del sistema de capacitación permanente del personal administrativo del CUNOC

Filosofía

El Sistema de Capacitación Permanente del Personal Administrativo del CUNOC tiene como base filosófica la siguiente afirmación:

“Mediante un sistema de capacitación efectivo, el personal administrativo puede mejorar su bienestar personal, su eficiencia en el puesto de trabajo asignado, así como su satisfacción laboral, lo que a su vez logrará avances progresivos en el desarrollo institucional del CUNOC”.

Misión

A través de las actividades de planeación estratégica, operación, seguimiento y control de los programas de capacitación, el Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo -SCPA- del CUNOC pretende aumentar conocimientos y habilidades, brindar nuevas experiencias y promover el desarrollo personal de los trabajadores administrativos del CUNOC, para que estos mejoren continuamente en cuanto a la ejecución de las tareas de sus puestos de trabajo y en actitudes positivas; se contribuye de esta forma a la construcción de una cultura organizacional de eficiencia y eficacia, como lo establecen el Plan Estratégico USAC 2022 y el Plan Estratégico CUNOC 2003-2006.

Visión

El Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo -SCPA- del CUNOC se encuentra plenamente consolidado, sus actividades de planeación estratégica, operación, seguimiento y control de los programas de capacitación se encuentran en un nivel avanzado; se logra con eficacia que los trabajadores administrativos del CUNOC mejoren su satisfacción personal y su desempeño laboral; es altamente efectivo para el apoyo a las demás funciones institucionales de investigación, docencia y extensión; se colabora positivamente en el fortalecimiento de una cultura organizacional de eficiencia y eficacia; se alcanzan los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022 y el Plan Estratégico CUNOC 2003-2007.

c. Objetivos**Objetivo General**

- Cumplir con los lineamientos del Plan Estratégico USAC 2022 y del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006, referentes a la capacitación del personal administrativo, para lograr el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la eficiencia y la eficacia.

Objetivos específicos

- Elaborar e implementar programas de capacitación que sean acorde a las necesidades reales de la institución para facilitar el alcance de sus objetivos.
- Coordinar y administrar las actividades de los programas de capacitación en forma efectiva.
- Aumentar los conocimientos de los trabajadores
- Desarrollar habilidades en ejecución de tareas específicas
- Incrementar la actitud positiva, promover el bienestar personal y la satisfacción laboral de los empleados
- Facilitar la adaptación del personal a los cambios y avances tecnológicos a nivel institucional.

d. Obtener el Compromiso de las altas autoridades

Como todas las demás actividades de recursos humanos, si la capacitación no cuenta con la credibilidad y el apoyo de la gerencia, no podrá implementarse adecuadamente y en consecuencia, no se alcanzará el cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario la comprensión de los directivos de la institución, de que la capacitación forma parte necesaria de las estrategias que se deben seguir para obtener resultados efectivos con respecto a las metas propuestas y a la satisfacción de necesidades.

Uno de los factores de mayor éxito en los programas de capacitación es que las autoridades máximas de la empresa o institución sean también partícipes del liderazgo del mismo.³⁷

³⁷ Pinto, R. 2000. Op. Citl p. 42

e. Elaboración de una Estrategia de Compromiso para los Participantes

Al obtener el apoyo incondicional de los directivos de la organización, se puede crear junto con ellos una estrategia que logre el igual compromiso por parte de los empleados. Es necesario lograr que los trabajadores adopten la cultura de capacitación.

La cultura y el ambiente organizacional, así como los incentivos que pueda establecer la dirección como los más adecuados y efectivos, pueden contribuir a lograr la aceptación y participación de las actividades de capacitación.

f. Políticas Generales

Planeación

- Todo programa de capacitación debe ser creado en base a un método estandarizado de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –DNC–.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación será realizado entre los meses de junio y julio de cada año por la Unidad de Inducción y Desarrollo, en coordinación con las autoridades del CUNOC.
- El método que se utilizará para el DNC será establecido por la Unidad de Inducción y Desarrollo, según la etapa de evolución en que se encuentre el Sistema de Capacitación (iniciación, crecimiento, consolidación y normalización), pudiendo elegir entre los siguientes enfoques:
 - Enfoque con base en el puesto (puesto-persona)
 - Enfoque con base a problemas
 - Enfoque con base al desempeño
 - Otro método o enfoque que haya demostrado eficacia en sus resultados
- La Unidad de Inducción y Desarrollo elaborará en base a los resultados del DNC, el Plan Maestro de Capacitación para el período correspondiente, el cual deberá presentar a las autoridades del CUNOC antes de su ejecución, para su aprobación y para la coordinación de las actividades que se deberán realizar en conjunto.
- La UID y las autoridades del CUNOC deberán coordinar las siguientes actividades de capacitación:
 - Programación de actividades de DNC
 - Programación de los cursos de capacitación

- Ejecución de los programas de capacitación
 - Asignación de instructores y capacitadores
 - Planificación del presupuesto
- El DNC tendrá como base la estrategia de la institución, especialmente en la contenida en lo relativo a los Planes Estratégicos de la USAC y del CUNOC.
 - El DNC debe incluir la participación del personal al que estará dirigido.
 - Tanto la UID como las autoridades del CUNOC deben participar y definir la planificación de los programas de capacitación, así como la evaluación de los mismos al final de su ejecución.
 - Como parte de la estrategia para fomentar la participación de los empleados se planificará una reunión general al inicio y al final de cada fase anual de capacitación.
 - La programación de los cursos del área afectiva deberá incluir, además de lo establecido por los resultados del DNC, la promoción de los valores de la institución: Honestidad y Transparencia, Responsabilidad (disciplina), Lealtad, Calidad (eficiente, eficaz, productivo), Respeto, Democracia, Solidaridad y Humanismo.

Ejecución

- Se ejecutará un programa de sensibilización para el proceso de capacitación al inicio y uno de retroalimentación al final de cada ciclo.
- Los programas de modificación de actitudes deben ser aplicados por instructores o capacitadores externos al CUNOC.
- Los programas y eventos de capacitación deben ser coordinados entre la UID y el CUNOC.
- El lugar de los eventos debe ser adecuado y cómodo para la cantidad de personas asistentes y al tipo de actividades que se realicen.
- El CUNOC deberá proveer el lugar físico, equipo audiovisual, materiales y otros insumos necesarios para la realización del evento.

- Los viáticos de los instructores externos al CUNOC deberán ser liquidados por el CUNOC.
- Se debe programar en el mes de mayo un evento de cierre anual del proceso de capacitación con todos los trabajadores.

Control y Seguimiento

- La asistencia a los cursos deberá ser monitoreada por los jefes inmediatos, quienes deberán entregar un reporte a la Secretaría Administrativa del CUNOC.
- La Macroevaluación del sistema lo deberá ejecutar la UID en conjunto con los directivos del CUNOC, en el mes de mayo de cada año. La UID deberá hacer un informe que contenga los resultados de la misma el que se entregara a las autoridades del CUNOC y de la División de Administración de Personal.
- La Macroevaluación además de evaluar la etapa en la que se encuentra el sistema (iniciación, crecimiento, consolidación y normalización), deberá incluir el análisis, evaluación y la mejora de:
 - ✓ El cumplimiento de los objetivos
 - ✓ El método de capacitación adoptado.
 - ✓ El proceso de enseñanza-aprendizaje que se utilizan en los cursos
 - ✓ Los métodos y técnicas de análisis para efectos del DNC
 - ✓ Los procedimientos de ejecución y control.
 - ✓ Las políticas del sistema
 - ✓ Los recursos físicos y humanos disponibles
 - ✓ Resultados cuantitativos de los cursos impartidos, tales como número de cursos, número de participantes en los eventos, presupuesto utilizado por curso y por persona, etc.
 - ✓ De todas las demás actividades de la capacitación que sean relevantes a juicio de los ejecutores de la macroevaluación.

e. Normas a seguir durante el desarrollo de las actividades de capacitación

1. El personal convocado debe asistir al evento, en cumplimiento del Estatuto de Relaciones Laborales de la USAC, que establece en el Título VI, Capítulo Único,

Derechos, obligaciones y prohibiciones. Artículo 54. Obligaciones de los trabajadores universitarios. Punto 7: Participar en los programas de adiestramiento que se organicen para elevar su capacidad y rendimiento.

2. Si el trabajador estuviera imposibilitado para asistir al curso asignado, deberá presentar por escrito a su jefe inmediato una excusa aceptable (enfermedad o imposibilidad física) para justificar su no asistencia al mismo.
3. El instructor debe estar en el aula o salón 15 minutos antes del inicio del curso.
4. Durante los eventos, no se permite el uso de teléfonos celulares.
5. El instructor, tanto interno como externo, deberá entregar el reporte de los resultados de cada evento donde se especifique si se alcanzaron los objetivos propuestos y si se cumplieron con las actividades programadas.

f. Métodos a utilizar en el Diagnóstico de Capacitación

Se utilizará principalmente el Método Combinado (prescriptivo y participativo) pues se tomarán en cuenta tanto la opinión de los jefes y directivos de los diferentes departamentos administrativos como del mismo personal del CUNOC.

g. Técnicas e Instrumentos a utilizar en el Diagnóstico de Capacitación

Técnicas

Para obtención de información se podrán utilizar las técnicas que más se consideren convenientes, dependiendo del enfoque que se le de al diagnóstico, siendo las principales:

- Entrevistas
- Encuesta
- Observación
- Corrillos

Instrumentos

Se deberán crear instrumentos que se adecuen al tipo de información que se requiera, procurando que sean sencillos y que no requieran mucho tiempo para contestar. El tipo de instrumentos dependerán del enfoque que tenga el Diagnóstico. Se da el siguiente ejemplo:

Diagnóstico de necesidades de capacitación en base a puesto/persona (ver anexos del 3 al 7)

- Entrevistas semiestructuradas a Jefes Inmediatos
- Encuesta a empleados
- Ficha de Diagnóstico de necesidades de capacitación en base a puesto/persona
- Para la tabulación de datos se deberá crear un formato electrónico especial.

h. Elaboración y Presentación del Plan Maestro de Capacitación

Para elaborar los programas de capacitación que resultarán de las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico se llenarán primeramente la Cédula Especial de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (ver Anexo 9) donde se determine el nombre del curso, el área o áreas que abarcará, la duración estimada, el objetivo específico, el contenido temático, identificación de los puestos participantes y del tipo de instructor propuesto.

Posteriormente se llenará la cédula del Plan Maestro de Capacitación que contiene la Información Concentrada de Programas de Capacitación clasificándolos en los siguientes tipos:

Institucionales: Se aplican a todo el personal. Su objetivo es transmitir información referente a fomentar una cultura institucional y al alcance de los objetivos estratégicos de la institución.

Estratégicos: Forman al personal en base a los objetivos estratégicos de la institución.

Operativos: Desarrollan las habilidades psicomotrices y cognoscitivas, así como las conductas esperadas para cumplir con determinada función específica y alcanzar un desempeño óptimo de tareas y puestos.

Transformación y Mantenimiento de actitudes: Estimulan conductas esperadas y necesarias del personal para el cumplimiento eficiente de sus puestos de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales internas.

Luego, se procede a llenar la cédula Programa de Capacitación CUNOC identificando el tipo de programa y los datos específicos que lo conforman. Esta cédula contiene también la evaluación del programa.

i. Macroevaluación

La macroevaluación del Sistema de Capacitación se realizará según los formatos que se crearon especialmente para este fin, orientándose por el instructivo que especifica los pasos a seguir.

6. PRESENTACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN CUNOC 2006

A continuación se presenta el Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006, como resultado del diagnóstico de necesidades de Capacitación en base a puesto/persona, a través de los instrumentos Cédula Final de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (ver Anexo 9) en donde se especifican los cursos y en la cédula Plan Maestro de Capacitación CUNOC 2006 (ver Anexo 10).

Los cursos se ubicarán en la siguiente clasificación de programas:

- Institucionales
- Estratégicos
- Operativos
- Transformación y mantenimiento de actitudes

La presentación de los programas se hará a través del Plan Maestro de Capacitación; la descripción de los cursos que integran los programas se encontrará al final de cada programa.

En el Plan Maestro de Capacitación se encuentra la información concentrada de los programas, que incluye el nombre del curso, a que personal está dirigido, el objetivo del curso, duración del curso en horas, el número de participantes, número de grupos en que se divide, el detalle de gastos, el costo estimado por curso y el costo estimado por persona participante.

El detalle de gastos incluye por lo general viáticos y transporte del personal de la Unidad de Inducción y Desarrollo o de otro instructor que necesite trasladarse a Quetzaltenango. El promedio de monto que la Universidad de San Carlos paga por concepto de viáticos es de Q200.00 diarios por persona. El costo de transporte puede variar de acuerdo al tipo de vehículo o que se utilice y al precio de la gasolina.

En el plan también se incluyen otros gastos como el incentivo de refacción para los participantes, tomando como base el costo de Q10.00 por persona, precio que puede disminuir o aumentar dependiendo del tipo de refacción que se piense dar a los asistentes. También se incluye el costo de impresión de las constancias o diplomas de participación, cuyo precio oscila entre Q1.25 a Q3.00 aproximadamente por cada uno. Aunque los gastos serán cubiertos por la institución, se incluye también el detalle aproximado de costo por participante, para tener una apreciación de la inversión monetaria por empleado en cada curso impartido.

En el Plan Maestro no se detallan otros gastos implícitos, como uso de equipo multimedia y material a reproducir, los cuales serán determinados por la persona expositora del tema.

El costo estimado puede variar, dependiendo de las necesidades y condiciones al momento de hacer efectivo el curso. Para apreciar mejor el costo total estimado se presenta un Cuadro Resumen Presupuestario al final de los programas.

Como se mencionó anteriormente, este es el trabajo final con el que la investigadora concluye su aporte a la Universidad de San Carlos, pues la programación detallada y la ejecución de los cursos corresponde a la coordinación de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC en conjunto con la Secretaria Administrativa del CUNOC.

Los participantes a los eventos de capacitación corresponden al área administrativa (mandos medios, personal de oficina y personal operativo) y pueden ser distribuidos en dos o tres grupos, según las necesidades y posibilidades de asistencia de acuerdo a los horarios que se establezcan.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION CUNOC 2006
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TIPO INSTITUCIONAL

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR PROPUESTO	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
1	Propedéutico de Cultura de Capacitación	Todo el personal administrativo	Sensibilizar a los empleados sobre el proceso de capacitación	4	116	2	UID	-Viáticos y transporte 2 personas UID -Refacción -Diplomas o constancias	2,000.00 1,160.00 <u>350.00</u> 3,510.00	30.25
2	Cultura Organizacional	Todo el personal administrativo	Fomentar la cultura organizacional en el personal administrativo	4	116	2	UID	-Viáticos 2 y transporte personal UID -Refacción -Diplomas o constancias	2,000.00 1,160.00 <u>350.00</u> 3,510.00	30.25
3	Inducción Institucional/Socialización Organizacional	Personal de primer ingreso	Promover la identificación de los nuevos empleados con la institución así como el conocimiento de procesos administrativos laborales	8	Aún no determinado	Aún no determinado	UID	-Viático y transporte de los asistentes	300.00 por día	300.00 por día
			Total Horas	16				Total costo estimado	7,020.00	**

** No incluye viático y transporte de los participantes a la Inducción Institucional.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>PROPEDÉUTICO DE CULTURA DE CAPACITACIÓN</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva ___ Psicomotriz _____ Afectiva <u>x</u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>4</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilizar a los empleados sobre el proceso de capacitación. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p>
CONTENIDO TEMÁTICO	Mandos medios
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de los programas de Capacitación ▪ Cambio de Actitud ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	Personal de oficina
Externo: Facilitador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc.
	Personal operativo
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-

CURSO: <u> CULTURA ORGANIZACIONAL </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> </u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> x </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 8 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar en el personal administrativo una cultura organizacional. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional ▪ Objetivos, misión, visión y valores de la USAC y del CUNOC ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Autoridades del CUNOC Externo: Facilitador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>INDUCCIÓN INSTITUCIONAL/ SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>_x_</u> Psicomotriz <u>_____</u> Afectiva <u>_x_</u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>2.5</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la identificación de los nuevos empleados con la institución así como el conocimiento de procesos administrativos laborales. 	Personal de primer ingreso
CONTENIDO TEMÁTICO	
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reseña Histórica de la USAC y del CUNOC ▪ Marcos institucionales ▪ Misión y Visión, Valores institucionales ▪ Estatutos Laborales de la USAC ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Autoridades del CUNOC Externo: Facilitador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION CUNOC 2006
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TIPO ESTRATÉGICO

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACION (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
1	Plan Estratégico USAC 2022	Todo el personal administrativo	Informar al personal administrativo acerca del Plan Estratégico USAC 2022	2.5	116	2	UID	-Viáticos y transporte 2 personas UID -Constancias	2,000.00 350.00 <u>2,350.00</u>	15.04
2	Plan Estratégico CUNOC 2003-2006	Todo el personal administrativo	Informar al personal administrativo acerca del Plan Estratégico USAC 2022	2	116	2	CUNOC	-Constancias	350.00	1.25
Total Costo Estimado									2,700.00	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>PLAN ESTRATÉGICO USAC 2022</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u>x</u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>2.5</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar al personal administrativo acerca del Plan Estratégico USAC 2022. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen del Plan Estratégico USAC 2022 ▪ Contenido ▪ Participación del personal administrativo ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Autoridades del CUNOC Externo: Facilitador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>PLAN ESTRATÉGICO CUNOC 2003-2005</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u>x</u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>2</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar al personal administrativo acerca del Plan Estratégico CUNOC 2003-2005. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen del Plan Estratégico CUNOC 2003-2005 ▪ Contenido ▪ Participación del personal administrativo ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Autoridades del CUNOC	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION CUNOC 2006
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TIPO OPERATIVO

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACION (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
1	Inducción Institucional y Gestión Universitaria para Autoridades	Mandos medios	Brindar información y herramientas administrativas al personal de mando medio y directivo	12	22	1	UID USAC	-Viáticos y transporte 11 expositores -Refacción -Diplomas o constancias	6,500.00 1,160.00 <u>350.00</u> 8,010.00	364.09
2	Taller de actualización de tareas secretariales	Secretarias y puestos que desempeñan tareas secretariales	Actualizar sobre las nuevas prácticas secretariales y mejorar habilidades secretariales	20	34	2	Externo	-Viáticos y transporte 3 expositores y 1 pers. UID -Refacción -Diplomas o constancias	4,000.00 1,700.00 <u>350.00</u> 6,050.00	177.94
3	Computación I Básica	Opcional: Personal de puestos operativos	Obtener conocimientos básicos sobre computación	30	38	3	CUNOC	-Diplomas o constancias	133.00	3.50
4	Computación II Avanzada	Todo el personal administrativo	Actualizar y profundizar en los conocimientos en computación	30	56	2	CUNOC	-Diplomas o constancias	196.00	3.50
5	Internet y Correo Electrónico	Todo el personal administrativo	Adquirir o actualizar conocimientos en Internet	15	56	2	CUNOC	-Diplomas o constancias	196.00	3.50

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACION (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
6	Actualización de leyes y trámites financieros	Personal de tesorería: Tesorero III, Cotizador y Auxiliar de Tesorero II y III	Reforzar los conocimientos sobre las leyes y trámites relacionados con el trabajo de tesorería	8	4	1	Delegación del NODO USAC	-Viáticos y transporte de 3 expositores -Refacción -Diplomas o constancias	2,000.00 80.00 5.00 <u>2,085.00</u>	521.25
7	Taller de técnicas memorísticas	Todo el personal administrativo	Mejorar habilidades cognitivas relacionadas con la memoria	2	116	3	Estudiantes y personal Psicología CUNOC	-Refacción -Diplomas o constancias	1,160.00 <u>145.00</u> 1,305.00	11.25
8	Taller de Análisis y Resolución de problemas	Todo el personal administrativo	Mejorar los conocimientos y habilidades cognitivas relacionadas el análisis y resolución de problemas	4	116	3	Estudiantes y personal Psicología CUNOC	-Refacción -Diplomas o constancias	1,160.00 <u>145.00</u> 1,305.00	11.25
9	Taller de expresión escrita (redacción)	Todo el personal administrativo	Mejorar las habilidades cognitivas y psicomotoras relacionadas con la expresión escrita.	4	116	3	CUNOC	-Refacción -Diplomas o constancias	1,160.00 <u>145.00</u> 1,305.00	11.25
10	Taller de cómo hablar en público	Todo el personal administrativo	Mejorar las habilidades cognitivas relacionadas con la expresión oral ante grupos	4	116	3	Personal Psicología CUNOC	-Refacción -Diplomas o constancias	1,160.00 <u>145.00</u> 1,305.00	11.25
11	Taller general de tareas de mantenimiento y sistemas de limpieza	El personal de puestos de Planilla y Auxiliar de Servicios	Reforzar los conocimientos sobre las tareas de mantenimiento y limpieza	4	23	2	INTECAP	-Honorarios INTECAP	Aún no estable -cido	

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACION (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR PROPUESTO	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
12	Talleres de tareas de mantenimiento	Personal de Planilla	Adquirir conocimiento y destreza básica en diversas tareas de mantenimiento: carpintería, plomería, albañilería, etc.	50	5	1	INTECAP	-Honorarios INTECAP	Aún no estable -cido	
13	Taller de jardinería	El personal de puestos de Planilla y Auxiliar de Servicios	Adquirir conocimiento y destreza en diversas tareas de jardinería	10	23	2	INTECAP	-Honorarios INTECAP	Aún no estable -cido	
14	Tareas de vigilancia	Agentes de vigilancia	Adquirir conocimiento y destreza en diversas tareas de vigilancia	15	6	1	USAC	-Viáticos y transporte de 2 expositores -Refacción -Diplomas o constancias	2,000.00 60.00 18.00 2,078.00	346.33
			Total Horas	201			Total Costo Estimado		** 23,968.00	

** No incluye costo capacitación en INTECAP

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>INDUCCIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN UNIVERSITARIA PARA AUTORIDADES</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>_x_</u> Psicomotriz <u>___</u> Afectiva <u>___</u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>12</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar información y herramientas administrativas al personal de mando medio y directivo. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inducción Institucional ▪ Administración de Recursos Humanos ▪ Control Interno, Externo y Finanzas Públicas ▪ Legislación Jurídica y Procedimientos Disciplinarios. 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: Facilitador de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> TALLER DE ACTUALIZACION DE TAREAS SECRETARIALES </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 20 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar sobre las nuevas prácticas secretariales. ▪ Mejorar habilidades secretariales. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I, II y de otros puestos que desempeñen tareas secretariales.
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La secretaria del siglo XXI ▪ Redacción de documentos ▪ Redacción en Internet ▪ Tecnología de apoyo secretarial ▪ Planificación de actividades ▪ Clasificación y archivo ▪ Ortografía ▪ Atención al cliente ▪ Planificación de actividades ▪ Motivación personal ▪ Otros temas que los expositores consideren convenientes 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: Contratar maestras de escuelas y colegios que impartan cátedras en las carreras secretariales.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> COMPUTACIÓN I (BASICA) </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 30 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener conocimientos básicos sobre paquetes de software de computación más utilizado. ▪ Brindar al personal administrativo que no tenga conocimiento o desee reforzar la utilización de software básico de computación. 	<u>Personal de puestos operativos:</u> Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. Opcional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Demás personal administrativo que desee recibir el curso.
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Windows ▪ Word ▪ Excel ▪ Power Point 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: CUNOC	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> COMPUTACIÓN II (AVANZADA) </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 30 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar los conocimientos en paquetes de software básico de computación. ▪ Conocer funciones específicas de estos programas para facilitar las tareas a realizar. 	<p><u>Personal de oficina:</u></p> <p>Obligatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ Los empleados a los que su jefe inmediato envíe por considerar necesario el curso para la ejecución de su trabajo. <p>Opcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otros empleados que deseen reforzar sus conocimientos en estos programas de computación.
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Windows ▪ Word ▪ Excel ▪ Power Point ▪ Access ▪ Otros programas complementarios 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: CUNOC	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>INTERNET Y CORREO ELECTRONICO</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u>x</u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>15</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir o Actualizar los conocimientos en navegación en Internet ▪ Conocer funciones específicas en el manejo de paquetes de correo electrónico. 	<p>Personal de oficina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarias I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Cotizador ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ Los empleados a los que su jefe inmediato envíe por considerar necesario el curso para la ejecución de su trabajo. <p>Opcional: Otros empleados que deseen reforzar sus conocimientos en estos temas.</p> <p>Obligatorio: Para los empleados que en su puesto de trabajo sea necesario el uso de navegación en Internet y correo electrónico.</p>
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a Internet ▪ Navegación en Internet ▪ Microsoft Outlook ▪ Otros temas que el instructor considere apropiados. 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: CUNOC	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>ACTUALIZACION DE LEYES Y TRAMITES FINANCIEROS</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>10</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar los conocimientos sobre las leyes y trámites relacionados con el trabajo de tesorería.. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tesorero III ▪ Cotizador ▪ Auxiliar de Tesorero II y III
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trámites y reglamentos internos relativos a las actividades de Tesorería. ▪ Leyes civiles y fiscales relativos a las actividades de tesorería ▪ Auditoría y Presupuesto ▪ Trámites de aduana 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: Delegados del NODO.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>TALLER DE TÉCNICAS MEMORISTICAS</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>2</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar habilidades cognoscitivas relacionadas con la memoria. 	<p>Obligatorio:</p> <p style="text-align: center;">Primer grupo</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p style="text-align: center;">Segundo grupo</p> <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p><u>Tercer grupo:</u></p> <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
<p>Talleres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención y Observación ▪ Técnicas nemotécnicas ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Facilitador Docente y estudiantes de la Escuela de Psicología	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>TALLERES DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz _____ Afectiva _____	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>4</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar habilidades cognoscitivas relacionadas con el análisis y resolución de problemas. 	<p>Obligatorio:</p> <p>Primer grupo</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Segundo grupo</p> <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p><u>Tercer grupo:</u></p> <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
<p>Talleres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis y síntesis de información ▪ Razonamiento lógico ▪ Organización ▪ Creatividad ▪ Resolución de problemas ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Facilitador y estudiantes de la Escuela de Psicología	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>TALLER DE EXPRESIÓN ESCRITA</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u>x</u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>4</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar habilidades cognoscitivas y psicomotoras relacionadas con la expresión escrita. 	<p>Obligatorio: <u>Primer grupo</u> Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p><u>Segundo grupo</u> Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p><u>Tercer grupo:</u> Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Talleres de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Expresión escrita ▪ Técnicas y consejos para redacción de documentos ▪ Puntuación ▪ Ortografía ▪ Practica de redacción ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Facilitador Docente de la Escuela de Pedagogía u otra unidad académica.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>TALLER DE CÓMO HABLAR EN PUBLICO</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>4</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar habilidades cognoscitivas relacionadas con la expresión oral ante grupos. 	<u>Primer grupo</u> Mandos medios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos
CONTENIDO TEMÁTICO	
Talleres de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Técnicas y consejos para hablar en público ▪ Exposición de temas ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	<u>Segundo grupo</u> Personal de oficina <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc.
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Facilitador Docente y estudiantes de la Escuela de Psicología y/o Pedagogía	<u>Tercer grupo:</u> Personal operativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>TALLER GENERAL DE MANTENIMIENTO Y SISTEMAS DE LIMPIEZA</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u>x</u> Psicomotriz <u>x</u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u>04</u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar los conocimientos sobre las tareas de mantenimiento y limpieza. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planillero ▪ Auxiliar de Servicios
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y limpieza de edificios y lugares públicos. ▪ Otros temas que el instructor considere oportunos 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: INTECAP o Facilitador de alguna empresa dedicada al mantenimiento y limpieza.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> TALLERES DE TAREAS DE MANTENIMIENTO </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 50 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir conocimiento y destreza en diversas tareas de mantenimiento. ▪ Reforzar los conocimientos sobre las tareas de mantenimiento. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planillero
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas básicas de Mantenimiento. ▪ Taller básico de Carpintería ▪ Taller básico de Plomería ▪ Taller básico de Albañilería ▪ Taller básico de Electricidad ▪ Taller básico de Herrería ▪ Otros talleres que se consideren oportunos 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: INTECAP	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> TALLER DE JARDINERIA </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 10 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir conocimiento y destreza en diversas tareas de jardinería. ▪ Reforzar los conocimientos sobre jardinería. 	<p>Obligatorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios <p>Opcional</p> <p>Todos los demás empleados que deseen recibir el curso.</p>
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la jardinería ▪ Jardinería en lugares públicos. ▪ Taller básico de jardinería ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: INTECAP	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u> TAREAS DE VIGILANCIA </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> x </u> Psicomotriz <u> x </u> Afectiva <u> </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 15 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir conocimiento y destreza en diversas tareas de vigilancia. ▪ Reforzar los conocimientos sobre vigilancia. 	Obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agente de Vigilancia
CONTENIDO TEMÁTICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a las tareas de vigilancia ▪ Tácticas de vigilancia ▪ Procedimientos policiales ▪ Defensa Personal ▪ Manejo y uso de armas de fuego ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Externo: Instructores Vigilantes de la USAC	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION CUNOC 2006

INFORMACIÓN CONCENTRADA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION TIPO DE TRANSFORMACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ACTITUDES

	CURSO DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACION (horas)	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE GRUPOS	EXPOSITOR PROPUESTO	DETALLE DE GASTOS	COSTO ESTIMADO (Q.)	COSTO POR PARTICIPANTE (Q.)
1	En busca de la excelencia	Todo el personal administrativo	Que el personal modifique su actitud y adquiera nuevos conceptos que le permitan realizar un trabajo de calidad en un ambiente de armonía, cooperación y cordialidad	42 (14 sesiones)	116	2	UID	-Viáticos y transporte 2 personas UID -Refacción -Diplomas o constancias	14,000.00 2,500.00 <u>350.00</u> 16,850.00	145.26
2	Salud Mental	Todo el personal administrativo	Introducir al personal en temas relacionados con la salud mental.	20	116	3	Estudiantes y Docentes de Psicología CUNOC	-Refacción -Diplomas o constancias	1,160.00 <u>350.00</u> 1,510.00	13.02
			Total horas	62				Total Costo Estimado	18,360.00	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: <u>EN BUSCA DE LA EXCELENCIA</u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> </u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> x </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 42 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el personal modifique su actitud y adquiera nuevos conceptos que le permitan realizar un trabajo de calidad en un ambiente de armonía, cooperación y cordialidad. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Nombre de los Talleres: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mi actitud, una herramienta para el éxito ▪ Las Relaciones Humanas, una necesidad en mi organización ▪ Por qué son importantes los valores y los antivalores que debemos erradicar ▪ El cambio es cosa de todos ▪ Plan Estratégico, para qué? ▪ La comunicación con calidad ▪ Trabajemos en equipo para obtener excelentes resultados ▪ La importancia del liderazgo positivo para el éxito de una organización ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: UID	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-

CURSO: <u> SALUD MENTAL </u>	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva <u> </u> Psicomotriz <u> </u> Afectiva <u> x </u>	
DURACIÓN ESTIMADA: <u> 20 </u> horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PUESTOS PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducir al personal administrativo en temas relacionados con la salud mental. 	<p>Obligatorio: Todo el personal administrativo:</p> <p>Mandos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadores de carrera ▪ Directores de División ▪ Jefes de departamento administrativo ▪ Y todo el demás personal que tenga a su cargo empleados administrativos <p>Personal de oficina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretarías I, II, III y IV ▪ Secretaria Ejecutiva I ▪ Oficinista I y II ▪ Auxiliar de Tesorero I y II ▪ etc. <p>Personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador de equipo de reproducción. ▪ Planilleros ▪ Auxiliar de Servicios I ▪ Agentes de Vigilancia ▪ Mensajero ▪ Piloto ▪ Guardalmacén ▪ Encargado de Audiovisuales ▪ Etc.
CONTENIDO TEMÁTICO	
Charlas sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud Mental ▪ Salud mental en el trabajo ▪ Salud mental en la familia ▪ Relaciones Humanas ▪ Manejo del estrés ▪ Técnicas de meditación y relajación ▪ Confianza en sí mismo ▪ Autoestima ▪ Satisfacción personal ▪ Motivación ▪ Otros temas o talleres que se consideren oportunos relativos al tema 	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)	
Interno: Facilitador Docente y Estudiantes de la Escuela de Psicología del CUNOC. Externo: Facilitador Docente de la USAC.	

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION CUNOC 2006
CUADRO RESUMEN PRESUPUESTARIO

	TIPO DE PROGRAMAS	DURACIÓN (horas)	COSTO ESTIMADO (Q.)
1	Institucional *	16	7,020.00
2	Estratégico	20	2,700.00
3	Operativo **	201	23,968.00
4	Transformación y mantenimiento de actitudes	62	18,360.00
	Total costo	299	52,048.00

* No incluye viático y transporte de los participantes a la Inducción Institucional.

** No incluye costo capacitación en INTECAP

CONCLUSIONES

- Según la opinión del 100% de los altos directivos administrativos del CUNOC, el área de ejecución en la que tienen mayores dificultades los trabajadores administrativos es el área Afectiva, seguida del área Cognoscitiva con el 67% de las opiniones.
- Los altos directivos administrativos del CUNOC consideran que la mayoría de los empleados necesitan mejorar sus actitudes, opinan que las fallas en esta área son la principal causa de que el rendimiento de los empleados no se encuentre en los niveles deseados.
- Por su parte, el 71% de los Jefes Inmediatos opinó también que el área de ejecución en la que tienen mayores dificultades los trabajadores administrativos del CUNOC es el área Afectiva, pero además, el 19% indicó que también habían ciertas dificultades en el área Psicomotriz y el 10% opinó que también en el área Cognoscitiva.
- La mayoría de los Jefes Inmediatos deduce que los empleados se desempeñan de esta forma por los siguientes motivos: *el acomodamiento al sistema interno y a vicios institucionales*, con 10 opiniones (48% de los entrevistados); *el personal ya lleva bastante tiempo en el puesto y tiene experiencia en las tareas*, con 5 opiniones (24%); y, *Proceso de selección incorrecto*, con 3 opiniones (14%).
- El 90% de los Jefes Inmediatos considera que los empleados podrían mejorar su desempeño perfeccionando los requerimientos que su puesto exige a través de la capacitación. El resto (10%) consideró que no podrían mejorar pues existen otros factores institucionales que también influyen, como los incentivos salariales y de otra índole, la ampliación de recursos, entre otros, ya que solo los cursos no ayudan a cambiar la realidad del trabajador.
- Las opiniones de los Jefes Inmediatos respecto a los cursos que sus empleados deberían recibir para mejorar su rendimiento, se distribuyen en el 65% con al área afectiva (de las actitudes); el 33% al área cognitiva (de los conocimientos y habilidades cognitivas); y el 2% al área psicomotriz (habilidades psicomotoras).
- Respecto a las opiniones del personal, el 89% considera que la capacitación podría mejorar su desempeño laboral. El 11% restante indica que no es necesaria la capacitación, observándose esta respuesta en el personal que tiene muchos años de laborar en el puesto de trabajo, indicando algunos que lo que necesitan es “actualización”.

- Sin embargo, el 40% del personal informó que tenían algún tipo de problema para ejecutar sus tareas, independientemente de la falta de capacitación, originado por factores como carencia de recursos, materiales, equipo adecuado, poca colaboración de los demás empleados, poco interés de parte de las autoridades por atender las necesidades de su departamento de trabajo, burocracia, para mencionar las más relevantes.
- Los empleados administrativos manifestaron interés por recibir diversos cursos con la finalidad de mejorar en el desempeño laboral, siendo los más relevantes los cursos de computación y de uso de internet; cursos relacionados con tareas de su puesto de trabajo; cursos de relaciones humanas y atención al cliente; varios temas del área afectiva; cursos de tareas de mantenimiento, limpieza y jardinería que son requeridos por el personal de mantenimiento y servicios varios.
- El 97% de los empleados administrativos refirió no conocer acerca del Plan Estratégico USAC 2022.
- El 93% de los empleados administrativos refirió no conocer acerca del Plan Estratégico CUNOC 2003-2005.
- Según los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Puesto/Persona puede observar que las necesidades encontradas para el perfeccionamiento de los requerimientos de los puestos operativos son: en un 49% el área cognoscitiva, en un 43% el área afectiva y, el 8% en el área psicomotriz.
- Las necesidades que se detectaron en el grupo de puestos varios de oficina, con en un 52% en el área cognoscitiva; el 38% en el área afectiva; y, el 10% en el área de habilidades psicomotrices.
- En el grupo de puestos de mandos medios, se encontró que el área que tiene mayor necesidad de capacitación es el área afectiva, con un 54% del total de requerimientos por cumplir; el área cognoscitiva, con un 44%; y, el área psicomotriz con un 2%.
- Realizando un promedio de las necesidades de capacitación detectadas, aproximadamente el 50% corresponden al área cognitiva; el 45% al área afectiva y el 5% al área psicomotriz.

- Según estos resultados, se descarta la hipótesis planteada la cual indicaba que *Las necesidades detectadas de Capacitación del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-, en cuanto a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, más relevantes para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral, orientados al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico USAC 2022 se encuentran localizadas en el área afectiva.*
- Sin embargo, la diferencia cuantitativa en cuanto a las necesidades detectadas del área cognitiva y el área afectiva es relativamente mínima, de un 5% aproximadamente, por lo que se concluye que ambas áreas son igualmente importantes a considerar dentro de la implementación de un programa de capacitación que alcance los objetivos de eficiencia y eficacia en el desempeño del personal administrativo, según lo visualiza el Plan Estratégico USAC 2022.

RECOMENDACIONES

- Para determinar en forma objetiva las necesidades de capacitación del personal, debe de aplicarse un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- El diagnóstico debe incluir el punto de vista tanto de los altos directivos y de los jefes inmediatos como de los empleados.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados, por ejemplo respecto al horario promedio más conveniente y las sugerencias de cursos, para que se sientan partícipes de la planificación de los programas de capacitación.
- Lograr la efectividad del Sistema de Capacitación, se debe cumplir con la aplicación indicada de la macroevaluación del sistema diagnóstico de capacitación.
- Como parte de la estrategia de promoción de la eficiencia y eficacia en el desempeño del personal administrativo, la institución debe proveer del material y equipo indispensable para coadyuvar a los esfuerzos del trabajo del personal.
- Así mismo, los incentivos de diversa índole deben promoverse a nivel institucional para motivar el desempeño esperado de los trabajadores, en conexión con los programas de capacitación.
- Tomar en cuenta las características del personal, en cuanto a edad, tiempo de ejecutar el puesto, nivel educativo, así como otros factores importantes para la metodología a utilizar por el instructor o capacitador.
- Es importante la información al personal sobre los planes estratégicos institucionales, como medio indispensable para el alcance de los objetivos propuestos, por lo que se deben realizar varias actividades encaminadas a la transmisión y asimilación de la información, además de las charlas y talleres de sensibilización.
- Tanto la Unidad de Inducción de Desarrollo como la Dirección y Secretaría Administrativa del CUNOC deben trabajar siempre en coordinación y mutuo acuerdo para planificar, organizar, aplicar y evaluar las actividades relacionadas con el Sistema de Capacitación para el personal administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cárdenas Miranda, C. M. 1992. Evaluación de Necesidades de Capacitación en Comisiones de Evaluación Docente de los Centros Regionales y Centro Universitario de occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis Ms. Docencia Univ. Guatemala, USAC, Facultad de Humanidades. 55 p.
2. Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. México, McGraw-Hill. 699 p.
3. Dolando, F. ¿Que se entiende por Planificación Estratégica? Disponible en: <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>
4. Florián Paredes, A. 1995. La Capacitación de personal como medio para lograr el desarrollo institucional del sector público. Tesis Lic. Pedag. Guatemala, USAC, Facultad de Humanidades. 107 p.
5. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Bautista Lucio, P. 1998. Metodología de la Investigación. 2ª. Edición. México, Editorial McGraw-Hill. 501 p.
6. Lossi Luna, R. A. 1993. Capacitación del personal que ocupa mandos medios en empresas privadas - Propuesta de una metodología de Detección de Necesidades. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 136 p.
7. Ovalle Farfán, P. O. 2002. Diagnóstico de necesidades de capacitación dirigido a los mandos medios administrativos que laboran en las oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Tesis Ms. Admón. RRHH. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. 61 p.
8. Papalia, D., y Wendkos Olds, S. 1990. Psicología. 1ª. Edición. México, Editorial McGraw-Hill. 762 p.
9. Paredes Villavicencio, L. G. 1982. El proceso de capacitación y su desarrollo. Tesis Ing. Industrial. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Págs. 77.
10. Pinto, R. 2000. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1a. Edición. México, Editorial McGraw-Hill. 206 p.

11. _____. 1999. Proceso de la Capacitación. 1a. Edición. México, Editorial Diana. 150 p.
12. Reza Trosino, J. C. 2000. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. 1ª. Edición. México, Panorama Editorial. 223 p.
13. _____. 2000. Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. 1ª. Edición. México, Panorama Editorial. 115 p.
14. Salinas, O.J. Políticas de Recurso Humanos. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/espoprepla.htm#Estrategia%20y%20Política
15. Sherman, A., Bohlander, G. y S., Snell. 1999. Administración de Recursos Humanos. 2ª. Edición. México, International Thompson Editores. 500 p.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. Noviembre 2003. Plan Estratégico USAC-2022 Versión Ejecutiva, Guatemala. 32 p.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. División de Administración de Personal. Unidad de Inducción y Desarrollo. Febrero 2004. Proyecto de Formación Permanente del Personal Administrativo. Guatemala, 11 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Post-Grado
Maestría en Administración de RRHH
Tesis: Planificación de un Sistema de Capacitación Permanente Personal Administrativo –USAC-

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC
PROGRAMA DE TRABAJO CON LA UNIDAD DE INDUCCIÓN Y DESARROLLO DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Objetivo: Contribuir con la Unidad de Inducción y Desarrollo –UID- de la USAC en la creación de un Sistema Integral de Capacitación Permanente del Personal Administrativo del Centro Universitario de Occidente –CUNOC-.

Paso 1. Solicitud a la UID la siguiente información:

- ✓ Organigrama
- ✓ No. de Puestos de trabajo
- ✓ Número de empleados
- ✓ Descripción y Perfiles de Puestos
- ✓ Procedimiento actual de capacitación
- ✓ Cursos implementados en el año 2004-2005

Paso 2. Determinar junto con la UID:

- ✓ Análisis de la situación actual del proceso de capacitación
- ✓ Ámbito Institucional:
- ✓ Marco Filosófico: Misión, Visión, Valores
- ✓ Objetivos
- ✓ Políticas
- ✓ Estrategia de compromiso

Paso 3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el apoyo de la UID.

- ✓ Verificación del ámbito y nivel de estudio que alcanzará el DNC
- ✓ Validación de instrumentos
- ✓ Aplicación de los instrumentos

Paso 4. Análisis de los resultados del DNC

Paso 5. Definición y planificación de programas de capacitación

ANEXO 2

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de Recursos Humanos
 Tesis: Proyecto de Sistema de Formación Permanente Personal Administrativo

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE –CUNOC-

Nombre del entrevistado: _____ Puesto : _____

Objetivo: Recopilar información para la creación de un Sistema de Capacitación Permanente del Personal Administrativo de la USAC.

1. Haciendo una apreciación global en base a porcentajes, ¿Cómo considera usted que es el rendimiento de los trabajadores administrativos del CUNOC?

Nivel de Rendimiento	%	Nivel de Rendimiento	%
Excelente		Regular	
Bueno		Deficiente	

(Colocar el porcentaje de la calificación cualitativa en la casilla a la par del recuadro respectivo, distribuyendo las cantidades de modo que los cuatro items sumen 100%)

2. ¿En qué áreas de ejecución cree usted que se desenvuelven mejor los trabajadores administrativos del CUNOC?

	Áreas	Descripción
1.	Conocimientos y habilidades cognitivas:	
2.	Habilidades para tareas técnicas específicas:	
3.	Actitudes:	

3. ¿En qué áreas de ejecución tienen mayores dificultades los trabajadores administrativos del CUNOC?

	Áreas	Descripción
1.	Conocimientos y habilidades cognitivas	
2.	Habilidades para tareas técnicas específicas:	
3.	Actitudes:	

4. ¿Por qué cree usted que los trabajadores se desempeñan de la forma anteriormente descrita?

5. ¿Cómo afectan esas características de desempeño a la producción, a la moral, a la conducta de los trabajadores, etc.?

6. ¿Qué se ha hecho hasta ahora para cubrir las deficiencias de los trabajadores?

7. Considera usted que las deficiencias mencionadas son susceptibles de mejorar con cursos de capacitación? Si ___ No ___ Porque _____

Cuáles? _____

8. Durante el período de los años 2004-2005, ¿Los trabajadores han recibido algún tipo de capacitación? Si ___ No ___

9. En caso afirmativo ¿Quién los ha capacitado?

10. ¿Qué sugerencias daría para optimizar el sistema de capacitación de la institución?

11. ¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico USAC 2022? Si ___ No ___

12. En caso afirmativo, ¿Conoce usted el contenido de dicho plan en lo referente a los ejes y las líneas estratégicas del Área del Sistema de Gobierno y Administración? Si ___ No ___

Explique brevemente _____

Observaciones: _____

Fecha: _____

ANEXO 3

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Post-Grado
 Maestría en Administración de Recursos Humanos
 Tesis: Planificación de un Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo del CUNOC

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS JEFES INMEDIATOS DE PERSONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE –CUNOC-

Nombre del entrevistado: _____ Puesto : _____

Departamento o sección: _____ Fecha de inicio en el puesto: _____

Edad: ____ Profesión: _____ Ultimo grado académico: _____

Objetivo: Determinar la situación actual del personal administrativo del CUNOC respecto a sus necesidades de capacitación, según la opinión de sus jefes inmediatos.

1. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo? _____ en total

2. ¿Cuáles son sus puestos de trabajo?

Puesto	No. empleados	Puesto	No. empleados

3. ¿Cuál es la función principal de su Departamento o División?

4. Haciendo una apreciación global en base a porcentajes, ¿Cómo considera usted que es el rendimiento de los trabajadores administrativos a su cargo?

Nivel de Rendimiento	%	Nivel de Rendimiento	%
Excelente		Regular	
Bueno		Deficiente	

(Colocar el porcentaje de la calificación cualitativa en la casilla a la par del recuadro respectivo, distribuyendo las cantidades de modo que los cuatro items sumen 100%)

5. ¿En qué áreas de ejecución cree usted que se desenvuelven mejor los trabajadores a su cargo?

	Áreas	Descripción
1.	Conocimientos y habilidades cognitivas	

2.	Habilidades para tareas técnicas específicas:	
3.	Actitudes:	

6. ¿En qué áreas de ejecución tienen mayores dificultades los trabajadores a su cargo?

	Áreas	Descripción
1.	Conocimientos y habilidades cognitivas:	
2.	Habilidades para tareas técnicas específicas:	
3.	Actitudes:	

7. ¿Por qué cree usted que los trabajadores se desempeñan de la forma anteriormente descrita?

8. ¿Cómo afectan esas características de desempeño a la producción, a la moral, a la conducta de los trabajadores, etc.?

9. ¿Qué se ha hecho hasta ahora para cubrir las deficiencias de los trabajadores a su cargo?

10. Considera usted que las deficiencias mencionadas son susceptibles de mejorar con la capacitación? Si ___ No ___ Porqué _____

Cuáles? _____

11. Durante el período de los años 2004-2005, ¿Los trabajadores han recibido algún tipo de capacitación? Si ____ No ____

12. ¿En caso afirmativo ¿Quién los ha capacitado?

13. ¿Cuál es su opinión acerca de esos cursos? _____

14. ¿Qué sugerencias daría para optimizar el sistema de capacitación de la institución?

15. ¿Le gustaría a usted recibir cursos de capacitación? Si ____ No ____

Cuáles: _____

16. ¿Le agradaría ser instructor interno de la empresa? Si ____ No ____

Por qué? _____

17. ¿Qué cursos podría impartir? _____

Observaciones: _____

Fecha de aplicación: _____

ANEXO 4

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

INSTRUCTIVO DE APOYO

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS
 DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE –CUNOC-**

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS JEFES INMEDIATOS DE
 PERSONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE –CUNOC-**

Objetivo: Este instructivo tiene el objetivo de ayudar a que el entrevistado comprenda mejor el contenido de las preguntas No. 2 y 3, así como la No. 5 y 6 de estas entrevistas.

2-5 Describa por áreas de aprendizaje en cuáles aspectos cree usted que se desenvuelven mejor los trabajadores.

EJEMPLO

	Áreas	Descripción
1.	Cognoscitiva (conocimientos y habilidades intelectuales superiores):	Buen conocimiento de la normativa de la institución. Habilidad numérica. Conocimiento del funcionamiento del equipo audiovisual.
2.	Psicomotriz (destrezas manuales operativas):	Habilidad para manejo de equipo audiovisual.
3.	Afectiva (actitudes):	Puntualidad. Responsabilidad.

A continuación encontrará una breve explicación de la definición de las áreas del aprendizaje mencionadas (cognoscitiva, psicomotriz y afectiva) así como algunos ejemplos. Luego de leer, ingrese en la casilla Descripción una explicación más específica de los mismos.

Área Cognoscitiva:

El área cognoscitiva incluye tanto el aprendizaje de nuevos conocimientos teóricos, como los procesos intelectuales superiores. Por ejemplo: conocimientos sobre leyes laborales, conocimientos en inglés; habilidades en: análisis de documentos, síntesis de información, atención y memoria, cálculo, etc.

Área Psicomotriz:

Esta área se refiere a las habilidades y destrezas que un individuo adquiere y que son físicamente observables por medio de movimientos o acciones. Por ejemplo: habilidad taquigráfica y/o mecanográfica, destreza en el manejo de torno eléctrico, habilidad para conducir vehículos pesados, etc.

Área Afectiva:

Implica el grupo de pensamientos, actitudes, creencias y valores que un individuo adopta y que se reflejan en comportamiento hacia las demás personas o hacia situaciones particulares. Por ejemplo: buenas relaciones humanas, habilidad para dirigir grupos, discreción, honradez, que le agrade trabajar con el público, comunicación asertiva, tolerancia, etc.

Se puede resumir que el área cognoscitiva está relacionada con la adquisición de conocimientos y habilidades intelectuales, el área psicomotriz con el perfeccionamiento de las habilidades operativas y el área afectiva con la modificación de actitudes. Estas tres áreas se presentan generalmente interrelacionadas, aunque alguna siempre tendrá cierta predominancia, según la actividad o tarea que se desarrolle.

3-6 Describa por áreas de aprendizaje en cuáles aspectos cree usted que tienen mayores dificultades los trabajadores.

	Áreas	Descripción
1.	Cognoscitiva (conocimientos y habilidades intelectuales superiores):	Marco filosófico de la institución. Redacción. Ortografía.
2.	Psicomotriz (destrezas manuales operativas):	Mecanografía
3.	Afectiva (actitudes):	Honradez Discreción Comunicación

Para responder a estas preguntas siga la misma guía que en la 2-5.

ANEXO 5

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Planificación de un Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo –CUNOC-

**ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDO
 AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CUNOC**

INSTRUCCIONES: Atentamente se solicita su colaboración para llenar en forma veraz y clara el siguiente cuestionario, el cual tiene como finalidad recopilar información para la creación de un Sistema de Capacitación dirigido al Personal Administrativo del CUNOC.

Nombre: _____ Puesto: _____

Departamento o sección: _____ Fecha de inicio en el puesto: _____

Edad: ____ Profesión: _____ Ultimo grado académico: _____

1. Durante el período 2004-2005 ¿Ha tenido usted dificultades para realizar eficientemente su trabajo? Si ____ No ____
2. En caso afirmativo, méncionelas colocándolas en orden de importancia siendo el número 1 la que más le afecta en su trabajo. Luego, en las columnas correspondientes, escriba las causas que considera son las que originan esas dificultades, así como las soluciones que propone.

No.	Dificultades	Causas	Soluciones
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Nota: Si necesita más espacio puede escribir detrás de la hoja

3. ¿Considera usted que es necesario recibir algún tipo de capacitación para realizar un mejor desempeño en las tareas de trabajo? Si ___ No ___

Explique: _____

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución? Si ___ No ___

Fechas: _____ Cuáles? _____

5. ¿Le parecen adecuados los cursos de capacitación que se imparten en la institución?

Si ___ No ___ Por qué? _____

6. ¿Cuáles son los motivos por los que ha participado en los cursos/eventos de capacitación?

(Marque con una X en el recuadro a la par de la respuesta elegida)

Motivos	
Necesidades del puesto	
Aumentar el curriculum	
Superación personal	
Por ordenes del superior	
Otros (explique):	

7. ¿Qué cursos considera que son importantes para mejorar su trabajo? Colóquelos en la columna respectiva del siguiente cuadro, así como los temas que usted considera debería contener y el objetivo del curso.

Nombre del curso	Temas que debería contener	Objetivo o Propósito

8. ¿Qué días de la semana y en qué horario preferiría que fueran impartidos esos temas?

(Marque con una X a la par del día o días seleccionados y escriba en la columna respectiva el horario que prefiere)

Día		Horario	Día		Horario
Lunes		De a Hrs.	Jueves		De a Hrs.
Martes		De a Hrs.	Viernes		De a Hrs.
Miércoles		De a Hrs.	Sábado		De a Hrs.

9. ¿Qué propone para mejorar la efectividad de los programas de capacitación que se imparten en la institución?

10. ¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico USAC 2022? Si ___ No ___

En caso afirmativo, explique brevemente en qué consiste:

11. ¿Conoce usted el Plan Estratégico CUNOC 2003-2006? Si ___ No ___

En caso afirmativo, explique brevemente en que consiste:

Observaciones: _____

Fecha: _____

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

ANEXO 6

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Planificación de un Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo –CUNOC-

**FICHA DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION BASADO EN EL
 PUESTO DE TRABAJO/PERSONA**

FECHA: _____ DEPARTAMENTO o DIVISIÓN: _____

RESPONSABLE: _____ PUESTO: _____

PUESTO QUE ANALIZARÁ: _____

Instrucciones: Después de leer el instructivo para la aplicación de este instrumento, favor responder con letra clara en las casillas de las diferentes secciones de esta ficha.

SECCION I DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

--

SECCION II DESCRIPCION DE LAS TAREAS O ATRIBUCIONES DEL PUESTO

No.	Tareas o atribuciones del puesto
	Ordinarias:
	Periódicas:
	Eventuales:

ANEXO 7

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Planificación de un Sistema de Capacitación para el Personal Administrativo –CUNOC–

INSTRUCTIVO FICHA DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION PUESTO / PERSONA

El DNC es un instrumento que será utilizado como insumo esencial para la elaboración del Sistema de Capacitación del Personal Administrativo del CUNOC. Los objetivos de la presente Ficha de Diagnóstico de DNC son:

- Contribuir a incorporar el proceso de Capacitación del Personal Administrativo del CUNOC, dentro del marco estratégico del Plan Estratégico USAC 2022 y del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006.
- Realizar un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación –DNC– del personal administrativo del CUNOC en base al puesto-persona permitiendo la participación activa de sus jefes inmediatos.
- Elaborar el Plan Maestro de Capacitación para el Personal Administrativo del CUNOC a ejecutarse en el año 2006.

La Ficha de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto / Persona consta de varias secciones y fases, las cuales se describen a continuación:

SECCIÓN I: DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

Se refiere a la naturaleza del puesto, es decir, en qué consiste el puesto. Por ejemplo, en el caso del puesto Secretaria II:

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas secretariales de variedad y dificultad en apoyo a un jefe de departamento, dirección de escuela facultativa, secretaria adjunta, dirección de centro regional u otra dependencia de similar jerarquía. Labora con alguna independencia, sigue instrucciones generales, aplica su criterio para resolver problemas de trabajo de acuerdo con las normas generales y prácticas establecidas en la dependencia, guarda discreción sobre asuntos que le confíen, mantiene buenas relaciones con el público y observa buena presentación.

SECCION II: DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS O ATRIBUCIONES DEL PUESTO

En esta sección se debe llenar el cuadro correspondiente, anotando las tareas o atribuciones según su frecuencia de ejecución (ordinarias, periódicas y eventuales) que son propias del puesto, a modo de enunciados, colocados de preferencia en orden de importancia de mayor a menor. Ejemplo:

PUESTO: SECRETARIA II

No.	Ordinarias:
1	Realizar tareas secretariales en apoyo a la Coordinación
2	Atender el teléfono y al público
3	Registrar y controlar la correspondencia diaria.
4	Controlar el Archivo General de la División
	Periódicas:
5	Apoyar a los Profesionales cuando realizan eventos (mecnografiar y preparativos)
6	Mecnografiar programas de trabajo.
7	Elaborar constancias, diplomas y acreditaciones
8	Mecnografiar documentos para cursos.
	Eventuales:
9	Hacer Memoria de Labores de la División
10	Plan Anual de trabajo de la Unidad

SECCION III: REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION POR PUESTO-PERSONA

Esta sección se divide en tres fases:

1. Establecimiento de requerimientos,
2. Definición de Nivel de Ejecución Requerido, y
3. Análisis del Nivel Actual de Ejecución de la(s) persona(s) que ejecuta(n) el puesto.

FASE I: Establecimiento de Requerimientos

En esta sección, el jefe o superior inmediato deberá llenar las casillas correspondientes, escribiendo los requerimientos que el personal debería cumplir para obtener un óptimo desempeño en el cumplimiento de las tareas o atribuciones asignadas. Así mismo, deberá establecer el nivel de profundidad que debe tener el requisito en cuanto a competencia, en las tres áreas descritas a continuación:

1. **Área Cognoscitiva (Conocimientos y habilidades de carácter mental o cognoscitivo):**
Comprende tanto los requerimientos en conocimientos teóricos como los procesos intelectuales superiores. Por ejemplo: Conocimientos sobre leyes laborales, conocimientos en inglés; habilidades cognitivas para análisis de documentos, síntesis de información, atención y memoria, cálculo, etc.
2. **Área Psicomotriz (Habilidades y destrezas de carácter físico, psicomotor):**
Se refiere a los requerimientos en las habilidades y destrezas técnicas que un individuo posee y que son físicamente observables por medio de movimientos o acciones. Por ejemplo: habilidad taquigráfica y/o mecnográfica, operación de computadoras, destreza en el manejo de torno eléctrico, habilidad para conducir vehículos pesados, etc.
3. **Área Afectiva (habilidades sociales y actitudes):**
Implica el grupo de pensamientos, actitudes, creencias y valores que un individuo adopta y que se reflejan en comportamiento hacia las demás personas o hacia situaciones particulares, que son requisitos para la ejecución del puesto. Por ejemplo: buenas relaciones humanas, habilidad para dirigir grupos, discreción, honradez, que le agrade trabajar con el público, habilidad verbal, tolerancia, etc.

En el formato de la Ficha de Diagnóstico encontrará que ya están impresas algunos de los requerimientos más comunes en cada área. Coloque en los espacios disponibles los demás requerimientos personales que usted considere son necesarios para una óptima ejecución del puesto.

FASE II Definición de Nivel de Ejecución Requerido

Esta actividad se realiza utilizando la columna que se encuentra al lado derecho de los requerimientos y que se identifica con la palabra *Nivel*. A cada requerimiento se le debe asignar el grado de competencia que la persona que ocupa el puesto deben cumplir para desempeñarse eficientemente en el mismo. La asignación de niveles dependerá de la relevancia del puesto y de la complejidad de las tareas. Los niveles son los siguientes:

- Nivel 1: Alto (alto nivel de ejecución, experto, resultados óptimos)**
- Nivel 2: Mediano (nivel promedio de ejecución o de conocimientos que permiten resultados aceptables)**
- Nivel 3: Bajo (ejecución básica de la tarea o conocimientos mínimos)**

FASE III Análisis del Nivel Actual de Ejecución de la(s) persona(s) que ejecuta(n) el puesto

En esta sección se debe realizar un análisis de cumplimiento de los requisitos cognoscitivos, psicomotrices y afectivos de parte de los trabajadores que actualmente ocupan el puesto de trabajo, así como del nivel de profundidad que realmente tienen.

En las columnas de "Nombre de los Trabajadores" se deben colocar los nombres de cada empleado. Luego, se debe escribir en la columna P el nivel de Profundidad que tiene la persona en cuanto a su ejecución. Se debe colocar una X en las casillas correspondientes a los requerimientos que no cumple (identificadas con NC) y si estos son susceptibles (S) de adquirir a través de una capacitación.

Para determinar los niveles de ejecución, se utilizan los mismos criterios, pero comparándolos con la realidad del desempeño del empleado. Para una mejor definición de las actitudes deseadas, se hace una referencia en negrilla en cada nivel.

- Nivel 1:** Alto (alto nivel de ejecución, experto, resultados óptimos, **en el caso de las actitudes es un nivel considerado muy satisfactorio**)
- Nivel 2:** Mediano (nivel promedio de ejecución o de conocimientos que permiten resultados aceptables, **en el caso de las actitudes es un nivel aceptable pero sujeto a mejorar**)
- Nivel 3:** Bajo (ejecución básica de la tarea o conocimientos mínimos, **en el caso de las actitudes se considera un nivel insuficiente**)

ANEXO 8

**Ejemplo formato de vaciado de boletas Ficha Diagnóstico de Capacitación
Puesto/Persona**

REQUERIMIENTO	Oficinista de Tesorería B.E.	Tesorero III	Cotizador
ÁREA COGNOSCITIVA			
Conocimientos en:			
Uso de software básico (Word, Excel, Ppt)			1
Uso de Internet			1
Estudios universitarios en auditoría			
Trámites internos procesos administrativos			1
Reglamentos internos			1
Leyes Civiles			1
Leyes Fiscales		1	1
Trámites de aduana			1
Habilidades cognitivas			
Análisis y síntesis de información	1	1	1
Creatividad	1	1	1
Razonamiento lógico	1		1
Solución de problemas	1	1	1
Memoria	1	1	1
Planificación	1	1	1
Habilidad numérica	1		1
Redacción de documentos		1	1
Ortografía		1	1
Expresión oral		1	1
Clasificación y archivo		1	1
Organizar		1	1
AREA PSICOMOTRIZ			
Habilidad para:			
Utilizar equipo básico de oficina			1
Utilizar equipo de cómputo			1
Velocidad y exactitud en Mecnografía y/o digitalización			1
Manejo de vehículos livianos			1
Manejo de motocicleta			1

REQUERIMIENTO	Oficinista de Tesorería B.E.	Tesorero III	Cotizador
AREA AFECTIVA			
Buenas relaciones humanas		1	1
Capacidad para toma de decisiones		1	1
Liderazgo		1	
Habilidad en comunicación asertiva		1	1
Trabajo en equipo		1	1
Actitud de servicio al cliente		1	1
Responsabilidad			1
Con iniciativa		1	1
Control de emociones		1	1
Honradez			1
Puntualidad			1

ANEXO 9

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Estudios de Post-Grado
 Maestría en Administración de RRHH
 Tesis: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo –CUNOC-

**CEDULA FINAL DE DIAGNOSTICO DE
 NECESIDADES DE CAPACITACION –DNC-**

CURSO: _____	
AREA (S) QUE ABARCA: Cognoscitiva___ Psicomotriz ___ Afectiva _____	
DURACIÓN ESTIMADA: _____ horas	
OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES
CONTENIDO TEMÁTICO	
INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO) _____	

ANEXO 11

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Unidad de Inducción y Desarrollo
 Proyecto de Sistema de Formación Permanente Personal Administrativo Universidad de San Carlos de Guatemala

PROGRAMA DE CAPACITACION CUNOC 2006 TIPO _____

PROGRAMA: _____ **DIRIGIDO A:** _____ **DURACIÓN:** _____ horas

CURSO: _____ **OBJETIVO GENERAL:** _____

No	TEMAS	ACTIVIDADES Y TEMAS DE INSTRUCCION	INSTRUC-TOR	TIEMPO	TÉCNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	PRESU-PUESTO	LUGAR	NO. PARTICI-PANTES	EVALUACION

Hecho por: _____ **Revisado y Autorizado por:** _____ **Fecha:** _____

INSTRUCTIVO DE CEDULAS DE MACROEVALUACION

Para efectuar la macroevaluación debe conformarse un grupo o comité conformado por cuatro personas con amplio conocimiento de las actividades del Sistema de Capacitación. Se debe nombrar un moderador quien se encargará de coordinar las acciones que sean necesarias para la ejecución de la macroevaluación. Posteriormente, se deben llenar en orden respectivo las siguientes cédulas:

1. Cédula de Criterios de Evaluación

En esta cédula se enlistan cada una de las actividades que conforman las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, ejecución y evaluación. Se debe especificar en forma breve y concisa cómo se caracterizan estas actividades en cada una de las etapas de desarrollo del sistema de capacitación: sensibilización, crecimiento, consolidación y madurez. Estos serán los criterios de evaluación para medir el progreso del sistema.

Posteriormente, se coloca una X sobre la casilla donde se encuentra actualmente cada una de las actividades del proceso administrativo.

2. Cédula de Medición y Valuación del Proceso

En esta cédula se enlistan nuevamente las actividades de las cuatro funciones del proceso administrativo de la capacitación. En la columna de Nivel Esperado debe estar escrita la inicial del nivel que se piensa debiera tener el Sistema, como se muestra a continuación:

S = Sensibilización C = Crecimiento CO = Consolidación M = Madurez

La columna de nivel esperado se debe completar en la fase de planificación anual del sistema. Luego, se completa al final del año continuando con la columna de Nivel Actual en donde se coloca la inicial del nivel que se determinó según la cédula de Criterios de Evaluación.

Luego, se comparan ambas columnas, si el nivel la columna de Nivel Actual es superior a la de Nivel Esperado se coloca una AA, si es igual al esperado se coloca una A y si es menor se coloca una B.

Después, a esta valoración se le adjudica, en la columna correspondiente, una puntuación específica: AA = 10 puntos A = 5 puntos y B = 1 punto. Se hace la suma total por función y luego por todo el proceso y se interpreta bajo estos parámetros:

- Resultados iguales o superiores a 100 = la función o el sistema está avanzando al siguiente nivel.
- Resultados de 60 a 80 = la función o el sistema está en el nivel esperado.
- Resultados de 40 a 59 = la función o el sistema no se encuentra en el nivel esperado.
- Resultados inferiores a 39 = la función o el sistema está decayendo.

Luego, se llenan las columnas de Justificación, Acciones y Nivel Esperado en la Próxima evaluación, de cada una de las actividades del proceso, según se describe a continuación:

Justificación: En esta columna se anota el por qué se cree que el sistema se encuentra en ese nivel.

Acciones: Aquí se anotan las acciones que se deben tomar para corregir, mantener o avanzar en una actividad específica.

Nivel esperado en la próxima evaluación: Aquí se anota el nivel esperado que debe alcanzar esa actividad en función de la situación actual del sistema.

Nota: Estos instrumentos también deben someterse a una evaluación para determinar su validez y confiabilidad, reestructurando el contenido si fuera necesario.

ANEXO 13

**MACROEVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION ENFOQUE ADMINISTRATIVO
 CÉDULA DE CRITERIOS DE EVALUACION**

Instrucciones: Llenar según instructivo de cédulas de macroevaluación.

FUNCIONES	C	ACTIVIDADES	SENSIBILIZACIÓN	CRECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN	MADUREZ
PLANEACIÓN	1	DNC	Puesto/Persona	Problemas	Desempeño	Se utilizan los tres enfoques
	2	OBJETIVOS	Requerimientos del puesto	Solución de problemas	Desarrollo de personal	Alcance 100% Estratégico
	3	PLANES Y PROGRAMAS	Con objetivos iniciales	Con objetivos fundamentales	Con objetivos Estructurados	Con objetivos estratégicos
	4	PRESUPUESTOS	Limitado	Ajustado	Descentralizado	Asignados estratégicamente
ORGANIZACIÓN	5	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO	Unidad	Departamento	Dirección	Gerencia
	6	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Se establecen inicialmente	Se re-estructuran	Se formalizan	Se institucionalizan
	7	PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO	Requerimientos Básico	Diplomados en el área	Especialización Universitaria Post-Grado	Actualización constante y a alto nivel
	8	RECURSOS MATERIALES	Mínimos	Razonables	Amplios	Incluye Tecnología de punta
EJECUCIÓN	9	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	Por conveniencia	Por recomendación	Por necesidades del programa	Por rigurosa selección
	10	DESARROLLO DE PROGRAMAS	Se cumplen en un 70%	Se cumplen en un 90%	Se optimizan al 100%	Se delegan
	11	COORDINACIÓN	Con área solicitante	Con diversos departamentos	Con otras áreas de Admón. Personal	Con todas las áreas de la USAC
	12	CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	Registros generales	Resultados por área específica	Resultados por programa	Resultados por procesos

FUNCIONES	C	ACTIVIDADES	SENSIBILIZACIÓN	CRECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN	MADUREZ
EVALUACIÓN	13	MICROEVALUACION	Reacción	Aprendizaje	Aplicación	Solución efectiva de problemas
	14	MACROEVALUACION	Esporádica	Periódica	Establecida	Aplicación sistemática
	15	SEGUIMIENTO	Ocasional	A las Actividades	A los Procedimientos	A las Metodologías
	16	COSTO BENEFICIO	Primeros ejercicios	Uso frecuente	Se establece	Institucional

Hecho por: _____ Revisado y Autorizado por: _____ Fecha: _____

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Unidad de Inducción y Desarrollo
 Proyecto de Sistema de Formación Permanente Personal Administrativo

ANEXO 14

**MACROEVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION ENFOQUE ADMINISTRATIVO
 CEDULA DE MEDICION Y VALUACION DEL PROCESO**

PERIODO DEL _____ DE _____ AL _____ DE _____

Instrucciones: Llenar según instructivo de cédulas de macroevaluación.

FUNCIONES	ACTIVIDADES	Nivel esperado	Nivel alcanzado	Calificación Valorativa (AA – A – B)	Punteo	Justificación	Acciones a Mejorar	Nivel esperado para próxima evaluación en
PLANEACION	DNC							
	OBJETIVOS							
	PLANES Y PROGRAMAS							
	PRESUPUESTOS							
ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO							
	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS							
	PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO							
	RECURSOS MATERIALES							

FUNCIONES	ACTIVIDADES	Nivel alcanzado	Nivel esperado	Calificación Valorativa (AA - A - B)	Punteo	Justificación	Acciones a Mejorar	Nivel esperado para próxima evaluación en
EJECUCIÓN	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS							
	DESARROLLO DE PROGRAMAS							
	COORDINACIÓN							
	CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL							
EVALUACION	MICROEVALUACION							
	MACROEVALUACION							
	SEGUIMIENTO							
	COSTO BENEFICIO							
	TOTAL							

Hecho por: _____ Revisado y Autorizado por: _____ Fecha: _____

INDICE DE CUADROS

	Página
CUADRO No. 1	51
Nivel de Rendimiento de los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos Administrativos	
CUADRO No. 2	51
Áreas de Ejecución en las que se desenvuelven mejor los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos Administrativos	
CUADRO No. 3	52
Áreas de Ejecución en las que tienen mayores dificultades los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos Administrativos	
CUADRO No. 4	53
Motivos por los que los Empleados Administrativos del CUNOC presentan las anteriores características de ejecución, según los Directivos	
CUADRO No. 5	55
Respuesta a la pregunta sobre si las deficiencias en la ejecución de las tareas del personal administrativo del CUNOC son susceptibles de mejorar con cursos de Capacitación según los Directivos Administrativos	
CUADRO No. 6	55
Cursos de Capacitación según las Áreas de Aprendizaje que son necesarios para los Empleados Administrativos del CUNOC según los Directivos	
CUADRO No. 7	56
Sugerencias para optimizar el Sistema de Capacitación para los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según los Directivos	
CUADRO No. 8	57
Listado de Jefes Inmediatos Administrativos del CUNOC	
CUADRO No. 9	58
Nivel de Rendimiento de los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 10	67
Áreas de Ejecución en las que se desenvuelven mejor los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos	

	Página
CUADRO No. 11	60
Áreas de Ejecución en las que tienen mayores dificultades los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 12	61
Motivos por los que los Empleados Administrativos del CUNOC presentan las anteriores características de ejecución, según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 13	62
Respuesta a la pregunta sobre si las deficiencias en la ejecución de las tareas del personal administrativo del CUNOC son susceptibles de mejorar con Capacitación según los Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 14	63
Cursos de Capacitación según las Áreas de Aprendizaje que son necesarios para los Empleados Administrativos del CUNOC según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 15	64
Frecuencia de Cursos de Capacitación recibidos por los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 16	65
Cursos de Capacitación recibidos por los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 17	66
Sugerencias para optimizar el Sistema de Capacitación para los Empleados Administrativos del CUNOC en el período 2004-2005 según sus Jefes Inmediatos	
CUADRO No. 18	67
Cursos que les gustaría recibir a los Jefes Inmediatos del Personal Administrativo del CUNOC	
CUADRO No. 19	69
Listado de Personal Administrativo del CUNOC	
CUADRO No. 20	70
Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por sexo	
CUADRO No. 21	70
Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por edades	
CUADRO No. 22	71
Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por años en el mismo puesto de trabajo	

	Página
CUADRO No. 23	72
Distribución del Personal Administrativo del CUNOC por último grado académico	
CUADRO No. 24	74
Personal Administrativo del CUNOC que manifestó tener dificultades para realizar en forma eficiente su trabajo	
CUADRO No. 25	75
Dificultades para realizar en forma eficiente su trabajo manifestadas por el Personal Administrativo del CUNOC	
CUADRO No. 26	76
Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Considera usted que es necesario recibir algún tipo de capacitación para realizar un mejor desempeño en las tareas de trabajo?	
CUADRO No. 27	76
Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?	
CUADRO No. 28	77
Respuesta del Personal Administrativo del CUNOC respecto a la pregunta ¿Qué cursos considera que son importantes para mejorar su trabajo?	
CUADRO No. 29	78
Días preferidos del Personal Administrativo del CUNOC para recibir cursos de capacitación	
CUADRO No. 30	78
Días preferidos del Personal Administrativo del CUNOC para recibir cursos de capacitación	
CUADRO No. 31	79
Respuesta a la pregunta ¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico USAC 2022?	
CUADRO No. 32	79
Respuesta a la pregunta ¿Conoce usted acerca del Plan Estratégico CUNOC 2003-2006?	
CUADRO No. 33	82
Grupo 1: Puestos Operativos	

	Página
CUADRO No. 34	82
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos Área Cognoscitiva/Conocimientos	
CUADRO No. 35	83
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas	
CUADRO No. 36	84
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos Área Psicomotriz	
CUADRO No. 37	84
Necesidades de Capacitación en los Puestos Operativos Área Afectiva	
CUADRO No. 38	86
Grupo 2: Puestos Varios de Oficina	
CUADRO No. 39	87
Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina Área Cognoscitiva/Conocimientos	
CUADRO No. 40	88
Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas	
CUADRO No. 41	89
Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina Área Psicomotriz	
CUADRO No. 42	89
Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina Área Afectiva	
CUADRO No. 43	91
Grupo 3: Puestos Mandos Medios	
CUADRO No. 44	92
Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios Área Cognoscitiva/Conocimientos	

Página**CUADRO No. 45****92**

Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Cognoscitiva/Habilidades Cognoscitivas

CUADRO No. 46**93**

Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Psicomotriz

CUADRO No. 47**93**

Necesidades de Capacitación en los Puestos Mandos Medios
Área Afectiva

INDICE DE GRAFICAS

	Página
GRAFICA No. 1	64
Porcentaje de Opiniones sobre los cursos de capacitación que deberían recibir los empleados administrativos del CUNOC para mejorar su rendimiento, según los jefes inmediatos	
GRAFICA No. 2	70
Distribución de los Empleados Administrativos del CUNOC por sexo	
GRAFICA No. 3	71
Distribución de Empleados Administrativos del CUNOC por rangos de edad	
GRAFICA No. 4	72
Distribución de Empleados Administrativos del CUNOC por años en el puesto	
GRAFICA No. 5	73
Distribución de Empleados Administrativos del CUNOC según su último grado académico	
GRAFICA No. 6	85
Distribución de Necesidades de Capacitación Detectadas en los Puestos Operativos	
GRAFICA No. 7	90
Distribución de Necesidades de Capacitación en los Puestos Varios de Oficina	
GRAFICA No. 8	94
Distribución de Necesidades de Capacitación en el Personal de Mandos Medios	