

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

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD
DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

SANDRA ELIZABETH LÓPEZ PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto :	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto :	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exoneración según Acta No. 31-2011 Punto CUARTO, Inciso 4.2, Subinciso 4.2.1, Sub-subinciso 4.2.1.3, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	M.Sc. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 11 de abril de 2012

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

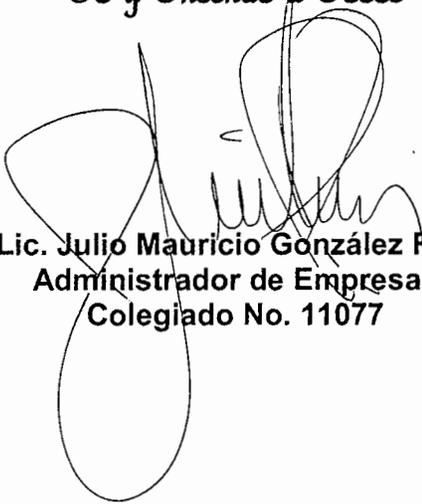
Señor Decano:

En cumplimiento con dictamen emitido por su despacho, con fecha ocho de febrero del año dos mil doce, informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" elaborado por la estudiante Sandra Elizabeth López Pérez, con carné estudiantil 200612824.

Por lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

"D y Enseñad a Todos"


Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de agosto de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 102-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de mayo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA ELIZABETH LÓPEZ PÉREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su amor infinito, fortaleza y misericordia durante mi vida y por permitir que me gradúe.
- A mis padres:** Por su apoyo, motivación, dedicación y ayuda incondicional en cada etapa de mi vida.
- A mis hermanos:** Por su cariño y ánimos en el camino recorrido juntos.
- A mi novio:** Por ser mi mejor amigo y por brindarme su comprensión y apoyo durante toda la carrera.
- A la Universidad:** De San Carlos de Guatemala, por brindarme la oportunidad de trabajar y estudiar en sus instalaciones.
- A la Facultad:** De Ciencias Económicas, por ser fuente de conocimientos y por la calidad de sus docentes.
- A mi asesor:** Lic. Mauricio González, por su dedicación, profesionalismo, apoyo y orientación durante el proceso de elaboración de tesis.
- A Facultad:** De Medicina Veterinaria y Zootecnia por la oportunidad de trabajar en sus instalaciones y por la confianza depositada para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de estudio.
- A M.V. Vinicio García:** Secretario de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia por su valiosa amistad, apoyo incondicional, dedicación, responsabilidad, esmero y transmisión de sus conocimientos y experiencia como parte enriquecedora de mi tesis.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Universidad	1
1.2	Facultad	1
1.3	Administración	1
1.3.1	Proceso administrativo	2
1.3.2	Fases del proceso administrativo	2
1.4	Gestión del talento humano	4
1.4.1	Procesos de gestión del talento humano	5
1.5	Capacitación	8
1.5.1	Técnicas de capacitación	9
1.5.2	Beneficios de la capacitación	9
1.5.3	Ciclo de la capacitación	11
1.5.4	Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	12
1.5.5	Diseño y planeación de la capacitación	20
1.5.6	Ejecución de la capacitación	26
1.5.7	Evaluación de la capacitación	27

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

	Página
2. Introducción	33
2.1 Antecedentes de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	35
2.2 Metodología de la investigación	41
2.3 Resultados de la investigación, sobre la situación actual del proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la USAC	47
2.4 Discusión de los resultados	85

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN
PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y
ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

	Página
3.1 Justificación	87
3.2 Objetivos	88
3.2.1 General	88
3.2.2 Específicos	88
3.2.3 Alcance	88
3.2.4 Metas	89
3.2.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	90
3.2.6 Diseño y planificación de la capacitación	104
3.2.7 Propuesta del plan de capacitación	115
3.2.8 Ejecución de la capacitación	124
3.2.9 Evaluación de la capacitación	135
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	153

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Objetivos de la gestión del talento humano	5
2	Departamentos considerados entre el estrato de clientes	42
3	Muestreo aleatorio estratificado de personal	44
4	Estratos muestrados en FMVZ	45
5	Procedimiento propuesto para realizar el DNC	91
6	Ejemplo de matriz para establecer el tipo de DNC	94
7	Trifoliar de DNC	96
8	Ejemplo formulario DNC individual	100
9	Consolidado grupal DNC	102
10	Procedimiento para el diseño y planificación de la capacitación	104
11	Matriz de problemas a resolver	106
12	Matriz de problemas prioritarios a resolver	109
13	Matriz de selección de temas, de acuerdo a los problemas a resolver	110
14	Matriz para seleccionar proveedores de capacitación	113
15	Matriz para el diseño de la capacitación	114
16	Plan de capacitación para el año 2013	116
17	Guía para la ejecución del plan de capacitación	124
18	Ejemplo de matriz para revisión de la capacitación	125
19	Escenario 1: capacitación externa	127
20	Escenario 2: capacitación con organizaciones especializadas y personal de la FMVZ y la USAC	128
21	Escenario 2 real: capacitación con organizaciones especializadas y personal de la FMVZ y la USAC	129
22	Escenario 3: capacitación con personal de la FMVZ y la USAC	131

No.	Título	Página
23	Escenario 3 real: capacitación con personal de la FMVZ y la USAC	132
24	Guía para evaluar la reacción	135
25	Ejemplo de formulario para evaluación de reacción	136
26	Guía para evaluación del aprendizaje	137
27	Ejemplo de tabulación de pruebas	138
28	Guía para evaluación de la conducta	139
29	Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, antes de la capacitación	140
30	Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, después de la capacitación	141
31	Guía para evaluación de resultados	142
32	Ejemplo de encuesta para evaluar resultados después de la capacitación	143

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso de la integración en la organización	3
2	Procesos de la gestión del talento humano	6
3	La capacitación como sistema	10
4	Ciclo de la capacitación	11
5	Tipos de necesidades de capacitación	13
6	Niveles de análisis de necesidades de capacitación	14
7	DNC con base en puesto - persona	15
8	DNC con base en problemas	16
9	DNC con base en el desempeño	17
10	DNC con base en multihabilidades	18
11	Clasificación de habilidades necesarias para la ejecución óptima del trabajo	19
12	Grados de aprendizaje	21
13	Ejecución de la capacitación	26
14	Niveles para evaluar la capacitación	28
15	Organigrama de la FMVZ	39
16	Proceso de la capacitación	89
17	DNC	91
18	Metodología de la capacitación a aplicar	112

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Existencia de un plan de capacitación para el personal de FMVZ	50
2	Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad, según directivos	53
3	Calificación de los directivos sobre el servicio que brinda el personal	54
4	Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad, según estudiantes	55
5	Calificación de los estudiantes sobre el servicio que brinda el personal	56
6	Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad, según clientes	57
7	Calificación de los clientes sobre el servicio que brinda el personal	58
8	Impacto de la falta de un plan de capacitación	59
9	Capacitación según el puesto de trabajo	61
10	Capacitación según la función desempeñada	62
11	Frecuencia de la capacitación recibida	64
12	Efecto de la capacitación para ayudar a mejorar el desempeño laboral	65
13	Efecto de la capacitación para ayudar a mejorar el desempeño laboral, según la función docente y administrativa	66
14	Percepción de la necesidad de un plan de capacitación	69
15	Necesidad de capacitación según la función del puesto de trabajo	70
16	Temática en que el personal con función administrativa considera necesaria la capacitación	71
17	Temática en que el personal con función docente considera necesaria la capacitación	72

No.	Título	Página
18	Integración de calificación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que brinda servicios	74
19	Calificación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que brinda servicios, según cada estrato encuestado	76
20	Calificación general del servicio que brinda el personal, según estrato	78
21	Integración de calificación general del servicio que brinda el personal	80
22	Percepción sobre la existencia de deficiencias en los servicios	81
23	Deficiencias en los servicios que se brindan	82
24	Recomendaciones de clientes y estudiantes para mejorar los servicios	84

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Beneficios que perciben los colaboradores de la capacitación que reciben	67

INTRODUCCIÓN

La capacitación busca proveer herramientas que faciliten el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de planes que incentiven la mejora continua y un grado de especialización en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes específicas relacionadas al trabajo que una persona realiza, esta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de aprovechar el potencial que cada colaborador.

Algunas organizaciones recurren a la capacitación como una alternativa correctiva, cuando ya existen problemas que dificultan el desempeño óptimo del personal, sin embargo el proceso de capacitación debe ser con carácter estratégico y sistemático a través del cual los colaboradores enfrenten los cambios constantes que exige la competitividad en las organizaciones, además aumentará el rendimiento individual, grupal y organizacional.

La presente investigación tiene como finalidad proponer una guía para la implementación y mejora continua de un plan de capacitación para la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia -FMVZ- de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, considerando todas las fases del proceso.

Los tres capítulos que integran el documento describen aspectos relevantes, el capítulo I está formado por los fundamentos teóricos que sustentan los conceptos y fases de la capacitación.

En el capítulo II, se presentan los principales resultados derivados de la investigación de campo realizada, para establecer la situación actual del proceso de capacitación en la Facultad objeto de investigación, cuyos hallazgos se utilizaron para justificar e identificar la necesidad de implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta y los respectivos procedimientos, lo cual responde a las necesidades establecidas en el capítulo II, facilitando así la correcta y oportuna implementación para solucionar gradualmente la problemática que presenta actualmente la organización.

Finalmente, se incluyen las conclusiones como resultado del análisis realizado y las respectivas recomendaciones, seguidas por la descripción de la bibliografía y sitios web consultados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Universidad

“Instituto de enseñanza superior donde se cursan las facultades y se confieren los grados correspondientes.” (17: s.p) Es una institución formada por varias unidades académicas dedicadas a la enseñanza superior e investigación. En Guatemala existen varias universidades privadas y una estatal, siendo esta la Universidad de San Carlos de Guatemala; dicha variedad de casas de estudio favorece que toda la población tenga la oportunidad de estudiar sin importar el nivel socioeconómico, lo cual beneficia el desarrollo del país debido a que todas estas universidades persiguen la formación de profesionales de éxito, contribuyendo a crear agentes de transformación en la sociedad actual.

1.2 Facultad

“Cada una de las grandes divisiones de una universidad, correspondiente a una rama del saber, y en la que se dan enseñanzas de una carrera determinada o de varias carreras afines.” (17: s.p) Por lo que se comprenderá como unidad académica formada por personal docente, administrativo, de servicios y/o técnico, con la finalidad de formar profesionales de enseñanza superior. La Universidad de San Carlos de Guatemala, cuenta con diez Facultades: de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Médicas, Químicas, Humanidades, Ingeniería, Odontología y Veterinaria.

1.3 Administración

“Como una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3) Es toda empresa que desea el aprovechamiento óptimo de los recursos, debe enfocarse en invertir en la satisfacción del personal,

quienes constituyen el capital intelectual para asegurar el éxito de toda organización.

1.3.1 Proceso administrativo

“Es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (1: 23)

1.3.2 Fases del proceso administrativo

Las fases del proceso administrativo son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control, sin embargo para la presente investigación se tomarán las tres primeras fases, las cuales se describen a continuación:

- a. Planeación: “antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.” (1:38) Al emprender una acción es necesario establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, determinar los posibles riesgos y las estrategias para minimizar éstos, de ello depende la eficiencia en el alcance de los resultados esperados.

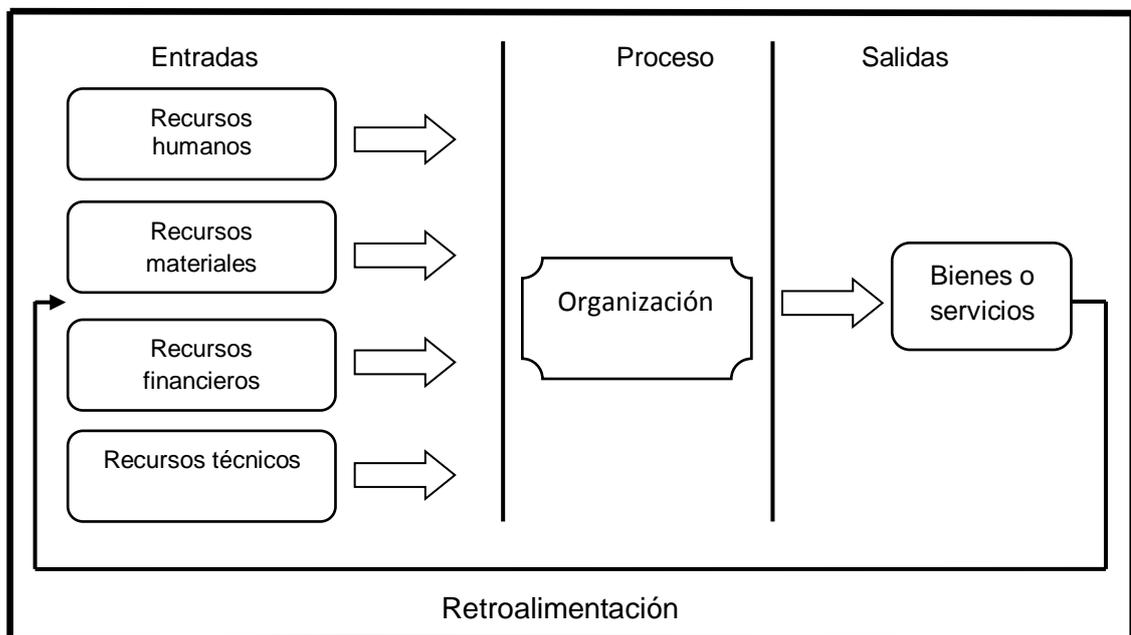
- b. Organización: “fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas con el propósito de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.” (1:124) Para organizar se necesita del apoyo de diversos instrumentos administrativos como el manual de organización, donde se identifique la filosofía organizacional, descripción de puestos, para guiar los esfuerzos hacia la misma dirección, acompañado de manuales de normas y procedimientos.

- c. Integración: “es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizarse.” (1:181) Son todos los recursos que la empresa requiere para el funcionamiento normal, para lo cual es necesario personal que los optimice con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Las organizaciones exitosas saben que para producir bienes y/o servicios, es necesario unificar varios factores, entre ellos el más importante para el desempeño de las actividades que la empresa realiza, el recurso humano, quien administra, optimiza y saca provecho de todos los recursos, lo cual permite progresar, prosperar y que la empresa se mantenga en el mercado.

Esquema 1

Proceso de la integración en la organización



Fuente: Benavides Pañeda Javier. Administración. 1ª. Edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. Página 181.

1.4 Gestión del talento humano

“En las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (6:9) Busca obtener la contribución del personal a través de coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos, a través del máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos, físicos y financieros, para lo cual es necesario el reconocimiento de que las personas son las proveedoras de la inteligencia que permite la toma de decisiones, dando dirección a los objetivos organizacionales y realizando la administración de recursos.

En la gestión del talento humano, las personas son socias de la organización, ya que se constituyen inversionistas de conocimientos, habilidades, actitudes, tiempo, esfuerzo, valor agregado, por lo que esperan el retorno de la inversión realizada en la organización, por lo que los directivos trabajan no sólo dirigiendo los esfuerzos individuales sino integrando los talentos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales, aun cuando en la actualidad existen empresas donde se les percibe como simples empleados.

Cuando la compañía se interesa en la mejora continua de los colaboradores y vela porque se alcancen sus objetivos individuales, genera en ellos disposición para lograr los objetivos organizacionales y contribuye al éxito empresarial en un menor tiempo y esfuerzo, evita conflictos y beneficia a ambas partes.

Los objetivos individuales y organizacionales que establece la empresa favorecen el clima organizacional y ayuda a que el personal permanezca en la compañía, con una actitud positiva y favorable.

Cuadro 1

Objetivos de la gestión del talento humano

Objetivos Organizacionales	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejores salarios
Crecimiento sostenido	Mejores beneficios
Rentabilidad	Estabilidad en el empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad en productos y servicio	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad para trabajar
Competitividad	Liderazgo participativo
Imagen en el mercado	Orgullo de la organización

Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia., McGraw-Hill, 2002. Página 5.

1.4.1 Procesos de gestión del talento humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (6:12)

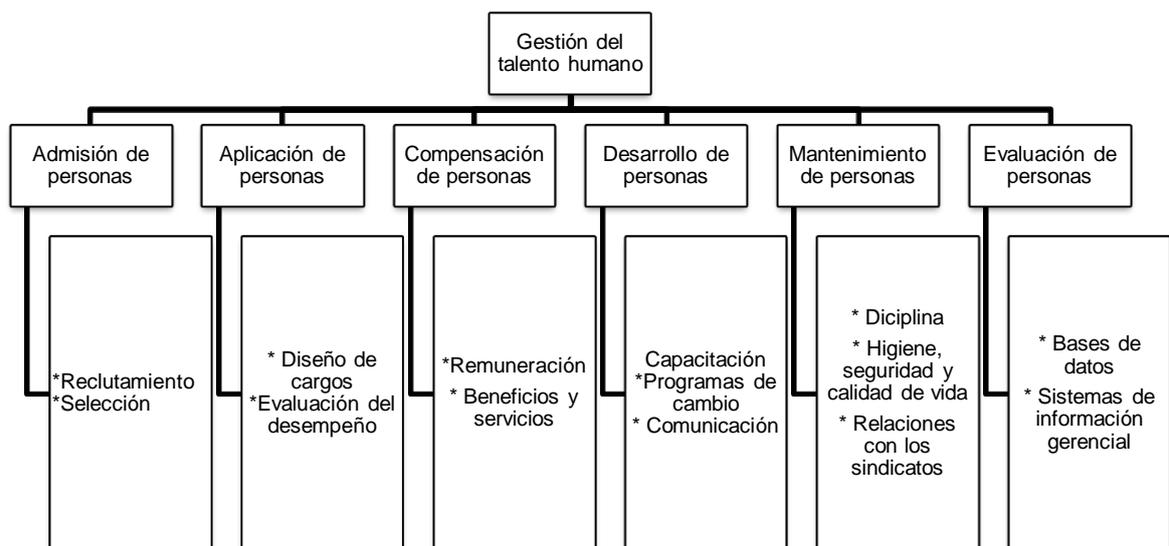
En la definición anterior, Chiavenato se refiere a entrenamiento como sinónimo de capacitación, sin embargo, cabe mencionar que son diferentes, capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora en actitudes para el desempeño eficiente de un puesto específico de trabajo,

mientras que el entrenamiento se refiere a esfuerzos físicos pesados, donde se desarrollan únicamente habilidades motrices.

Son procesos que permiten a la organización mantenerse productiva, eficiente y eficaz a través del uso adecuado de los talentos del personal, para lo cual la empresa debe realizar actividades que favorezcan un clima de trabajo positivo con el propósito de que el personal que se atrajo, se mantenga brindando el máximo esfuerzo para lograr el desarrollo individual y organizacional.

Esquema 2

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia., McGraw-Hill, 2002. Página 13.

Cada uno de los procesos conlleva ciertas características, a continuación se describe de forma general, cada una de ellas:

- a. Admisión de personas: “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.” (6:13) Las funciones de este proceso, básicamente son:

planificación del personal requerido, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento y selección.

- b. Aplicación de personas: “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar el desempeño.” (6:13) En esta fase se plantean las actividades que el personal de nuevo ingreso debe realizar en la organización donde es contratado para facilitar la integración e identificación con la empresa.
- c. Compensación de personas: “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas.” (6:14) Las empresas actualmente buscan la implementación de una estructura de salarios internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora.
- d. Mantenimiento de personas: “procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.” (6:14) Priorizar en el tratamiento de los conflictos individuales y colectivos, es muy importante en toda organización, para lo cual las tareas principales son: atención de quejas y reclamos, establecimiento de convenios colectivos, etc. Además se incluyen dentro de las funciones: administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales.
- e. Evaluación de personas: “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.” (6:14)
- f. Desarrollo de personas: “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.” (6:14) Se pretende estimular un desempeño eficiente en los colaboradores y la mejora continua, para incentivar el aprendizaje constante.

La presente investigación se enfocará en el proceso de desarrollo de personas, específicamente en la fase de capacitación, la cual se detalla a continuación:

1.5 Capacitación

“Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (5:386) Se trata de preparar a las personas para desempeñar eficientemente las funciones del puesto de trabajo, para disminuir la problemática ocasionada por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que brinda la oportunidad a los colaboradores de actualizarse y capacitarse constantemente.

La capacitación efectiva y beneficiosa tanto para el colaborador como para la Facultad, es aquella que a través de la alineación de objetivos entre jefes inmediatos y colaboradores, facilita la cooperación y disposición para el logro de los objetivos organizacionales e individuales, además del uso efectivo de los recursos y se compromete con la disminución de insatisfacción del personal, por lo que la capacitación será considerada una inversión y no un gasto, con el fin de brindar soluciones correctivas e incluso preventivas que coadyuven a la mejora continua de la institución y del capital intelectual.

La finalidad de la capacitación es proporcionar a los colaboradores, herramientas que faciliten el desempeño óptimo en la ejecución de las diversas tareas que realizan en el puesto de trabajo que ocupan, por lo que toda capacitación debe generar beneficios específicos al trabajador en el área en que se desenvuelve de la organización, si la capacitación no genera resultados medibles como por ejemplo disminución de errores, disminución del tiempo empleado para las actividades, disminución en el desperdicio de recursos, se debe verificar para corregir los procedimientos de aprendizaje y aplicación de conocimientos.

1.5.1 Técnicas de capacitación

- “Orientadas al contenido: Diseñadas para transmitir conocimientos o información, como lectura o a través de audiovisuales.
- Orientadas al proceso: Dirigidas al cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia y desarrollo de habilidades interpersonales.
- Mixtas: Aquellas a través de las cuales se traslada información y se busca la modificación de actitudes y conducta, por medio de conferencias, estudio de casos, simulaciones y juegos.” (5:399) De acuerdo a los objetivos de la capacitación se establecen las técnicas que se emplearán con la finalidad de realizar una capacitación efectiva y beneficiosa tanto para los colaboradores como para la organización.

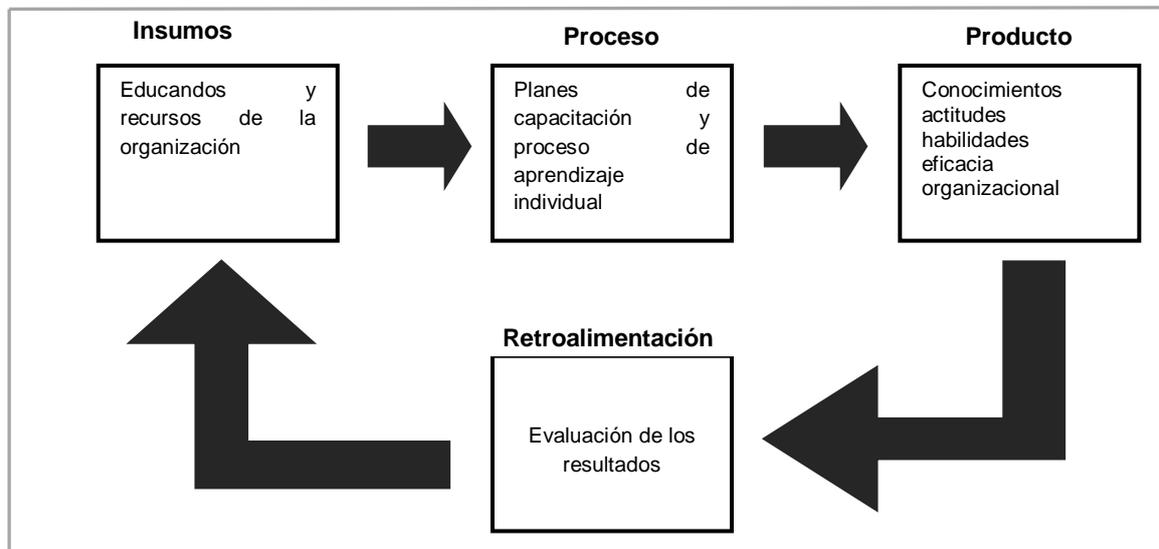
1.5.2 Beneficios de la capacitación

Se entenderá que los beneficios de la capacitación son: permitir la identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, disposición a la mejora continua de conocimientos, habilidades y actitudes, para facilitar la efectividad en la ejecución del trabajo, propiciando condiciones favorables tanto para los empleados como para la organización, disminución de problemas y conflictos laborales, a través de:

- “Promover el perfeccionamiento.
- Aumentar la moral de los colaboradores.
- Identificar al personal con los objetivos de la organización.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementar la calidad del trabajo.
- Optimizar los recursos.” (14:243)

Esquema 3

La capacitación como sistema



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2007. Página 388.

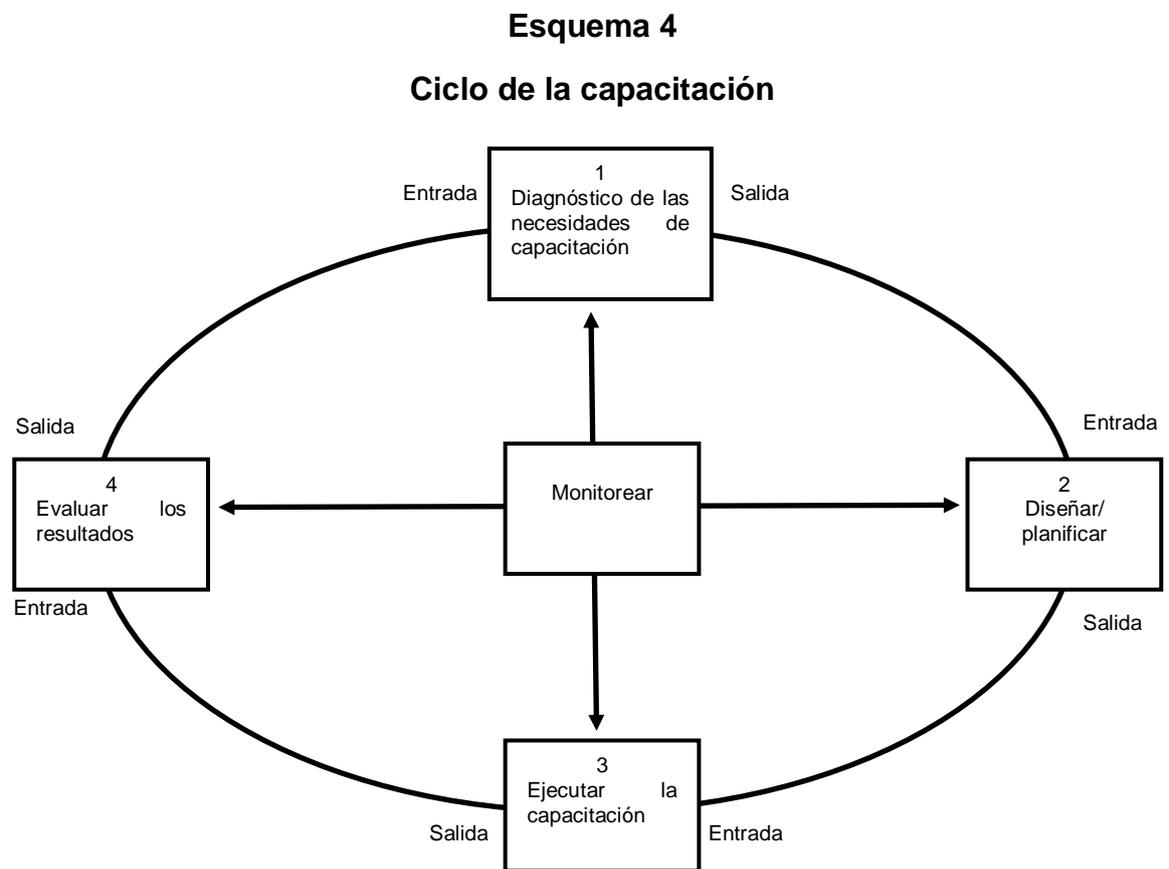
En el esquema anterior, Idalberto Chiavenato explica la capacitación como un conjunto de pasos ordenados y secuenciales, que se realizan para contribuir a que la capacitación se lleve a cabo sin inconvenientes, para lo cual hace referencia a los insumos necesarios para que exista un sistema de capacitación, educandos (personas a capacitar), así también los planes de capacitación, lo cual permitirá obtener como producto conocimientos, habilidades, actitudes y eficacia organizacional y al final permitirá obtener retroalimentación por parte de los colaboradores como resultado del aprendizaje adquirido, con el propósito de evaluar la efectividad de la capacitación.

Así mismo, se hace énfasis a las etapas del ciclo de capacitación que menciona la Norma Internacional ISO 10015, las cuales se describen a continuación:

1.5.3 Ciclo de la capacitación

La Norma Internacional ISO 10015 detalla las directrices que permiten guiar a las organizaciones en cuanto a capacitación, dicha norma menciona el proceso o ciclo de la capacitación, basado en cuatro etapas:

- a. “la primera etapa, la definición de necesidades de capacitación;
- b. la segunda, diseño y planificación;
- c. tercera etapa, ejecutar la capacitación y;
- d. la cuarta etapa indica evaluar los resultados de la capacitación; además se contempla el monitoreo o seguimiento para el mejoramiento del proceso de capacitación.” (16: s.p) A continuación se describe cada uno de los procesos del ciclo de la capacitación:



Fuente: Tomado de www.cedeso.org.ar, Norma Internacional ISO 10015. Administración de la calidad. Directrices para capacitación. Año 2011.

Este ciclo orienta los procedimientos a seguir para la realización de una capacitación efectiva, que responda a las necesidades reales de la organización y que brinde soluciones viables para guiar las acciones hacia la disminución de la problemática, a través del aprendizaje constante de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes del colaborador y a la vez coadyuvar a que el personal aplique lo aprendido en el desempeño del puesto de trabajo, lo cual posteriormente facilitará evaluar los objetivos planeados con los alcanzados.

1.5.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

“Es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.” (12:110) Se pretende identificar la diferencia existente entre lo que se debería saber hacer y lo que se sabe hacer, por lo que se deben establecer las necesidades reales de capacitación, específicamente ausencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias del puesto dentro de una organización y así evitar problemas con los clientes y jefes inmediatos.

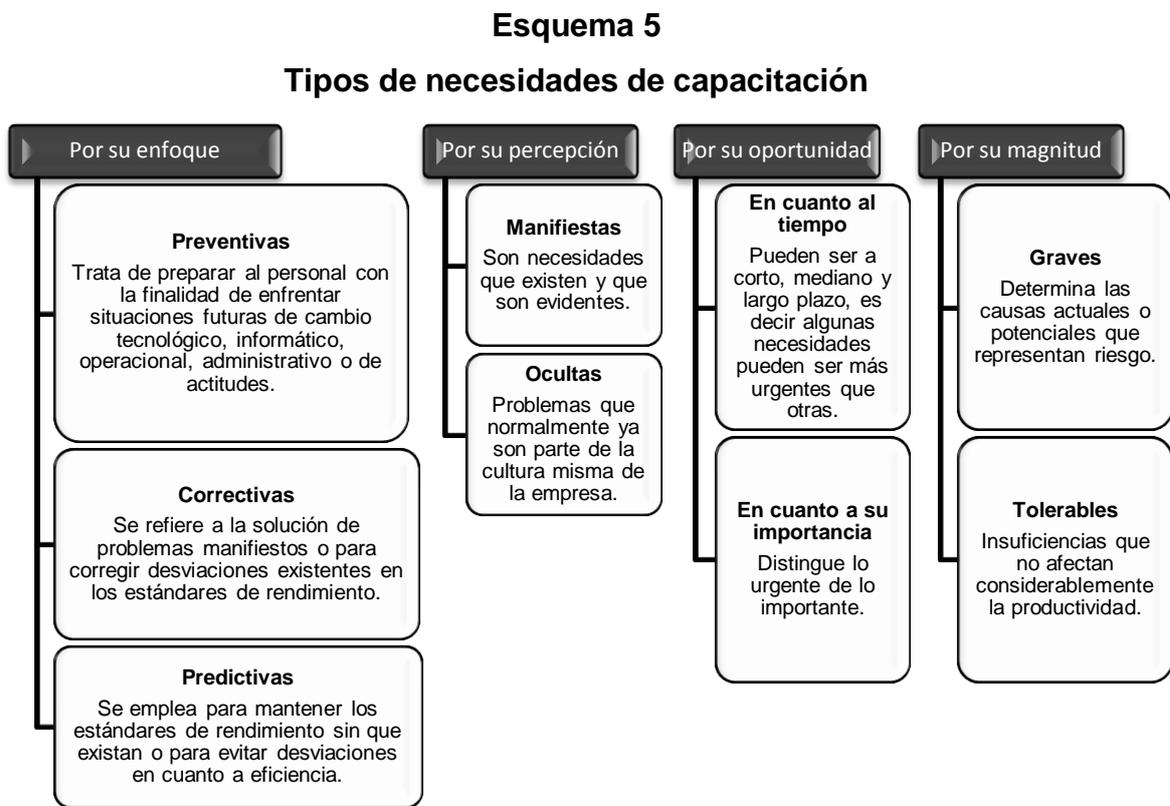
Previo a la capacitación, es importante determinar la problemática general detectada en la organización, posteriormente establecer los puestos de trabajo, las áreas específicas y las personas que requieren capacitación. La tarea de determinar necesidades es una actividad continua, que merece la atención de los directivos de la organización. La capacitación para ser un instrumento eficaz, es preciso que sea planeada, ordenada y aplicada a la solución de problemas específicos y en consecución a objetivos organizacionales, requiere del apoyo de una investigación cuidadosa y constante, para asegurar la eficiencia.

La capacitación requerida es resultado de un análisis frecuente que debe realizar la organización, para detectar señales o indicios que indiquen la falta de

conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual facilita encontrar soluciones de manera oportuna y generan mejoría en el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo.

a. Tipos de necesidades de capacitación

Se clasifican de acuerdo a diferentes situaciones: por el enfoque, percepción, oportunidad y magnitud según se muestra en el siguiente esquema.



Fuente: Pinto Villatoro Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 120.

b. Niveles de análisis de necesidades de capacitación

El análisis de necesidades de capacitación inicialmente puede realizarse de varias formas sistemáticas a través de tres diferentes tipos de análisis, lo cual servirá de base para realizar un plan de capacitación que permita alcanzar los

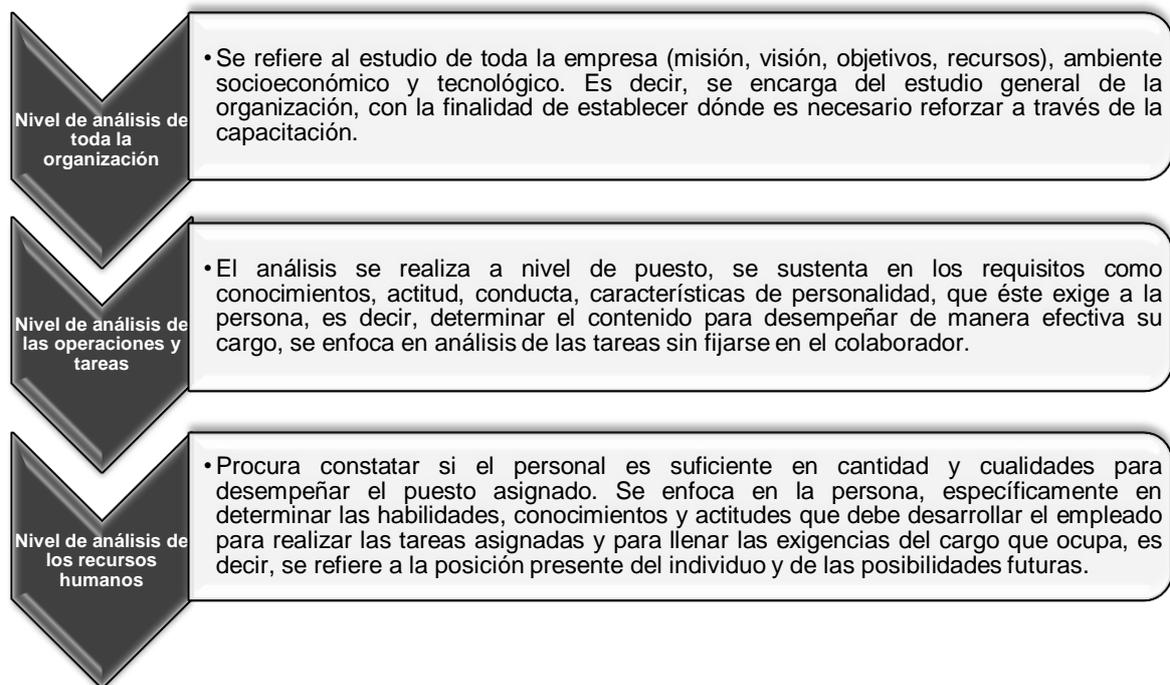
objetivos de acuerdo a las necesidades reales de la organización, según se especifica en el esquema 6.

Al iniciar un análisis de necesidades de capacitación, es preciso conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la organización, por lo que analizar el entorno, estrategias y recursos de la empresa, proporciona información útil que facilita el establecimiento de los problemas prioritarios a resolver y contribuye al desarrollo de un plan real y factible de cumplir.

Aun cuando la realización del análisis de necesidades requiere de tiempo y dedicación, para muchas organizaciones es innecesaria dicha actividad, sin embargo, es de suma importancia para llevar a la práctica un plan efectivo debido a la naturaleza de la empresa y que sea posible de efectuar.

Esquema 6

Niveles de análisis de necesidades de capacitación



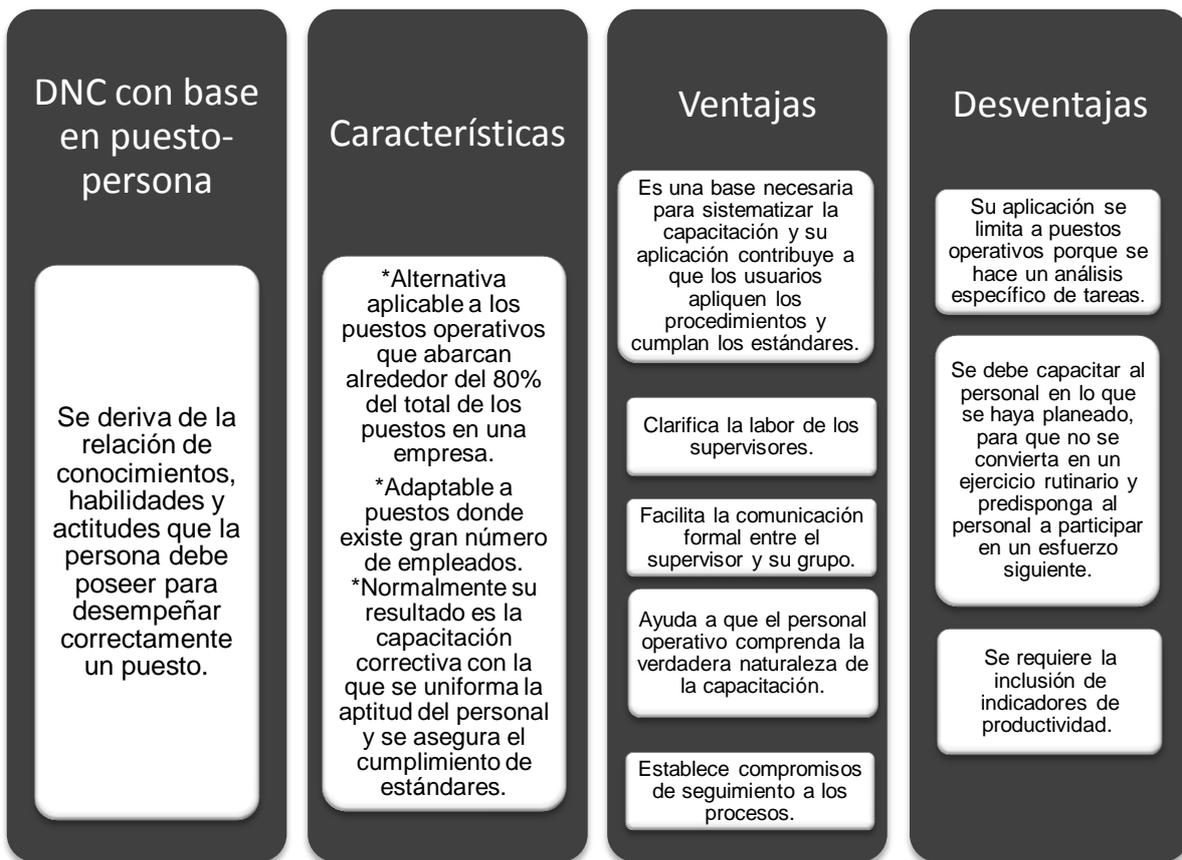
Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª. Edición. México, McGraw-Hill, 2007. Páginas 392-394.

c. Métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación

Los métodos que menciona Roberto Pinto para diagnosticar necesidades de capacitación son: con base en puesto-persona, con base en problemas, con base en el desempeño y con base en multihabilidades, de los cuales se presentan a continuación las características, ventajas y desventajas, para conocer qué método es el que mejor aplica de acuerdo a las particularidades y requerimientos de la Facultad, en la cual se realizará la presente investigación.

Esquema 7

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto – persona



Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 124.

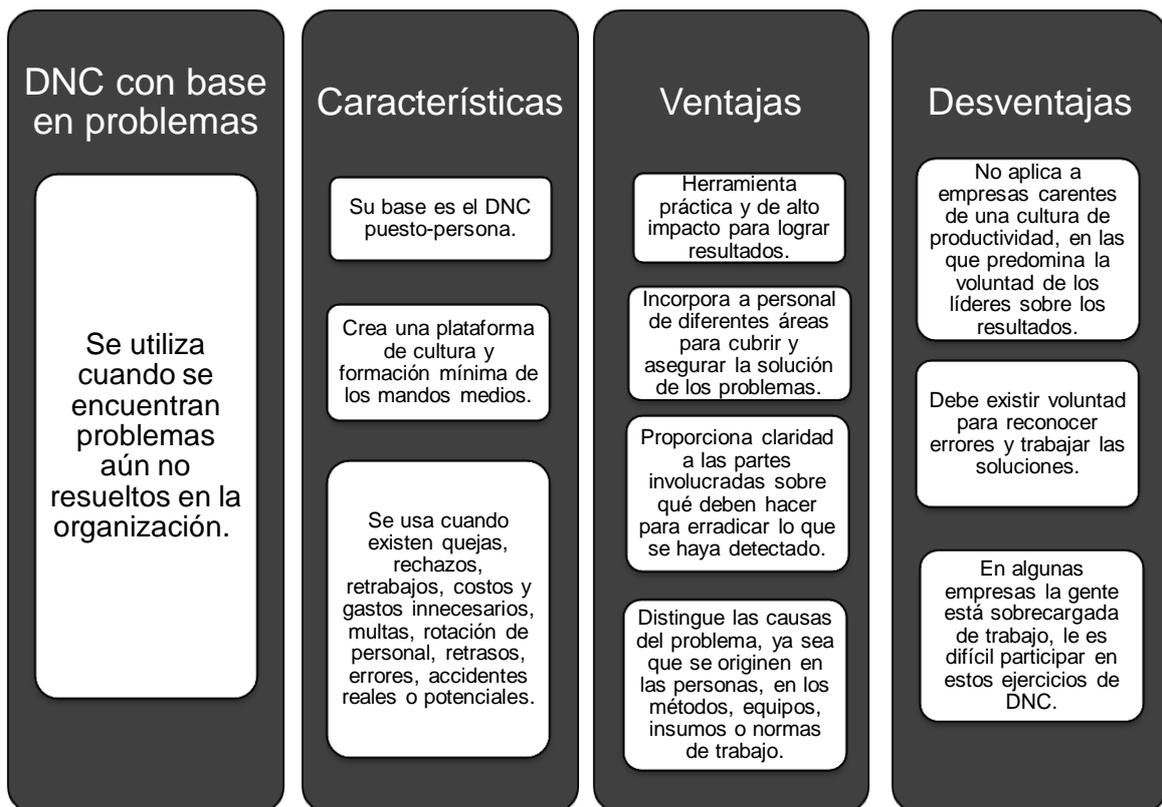
Este método se utiliza cuando la rotación del personal es considerable, por lo que no aplica a la Facultad debido a que la estabilidad laboral es un factor

bastante alto, debido a las diversas ventajas que brinda a su personal como el horario de labores, las prestaciones y los salarios competitivos.

Este método contribuye a uniformizar las habilidades del personal, fortaleciendo las áreas de insuficiencia o errores en el personal de nuevo ingreso, debido a la capacitación previa a la incorporación, además es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa.

Esquema 8

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas



Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 136.

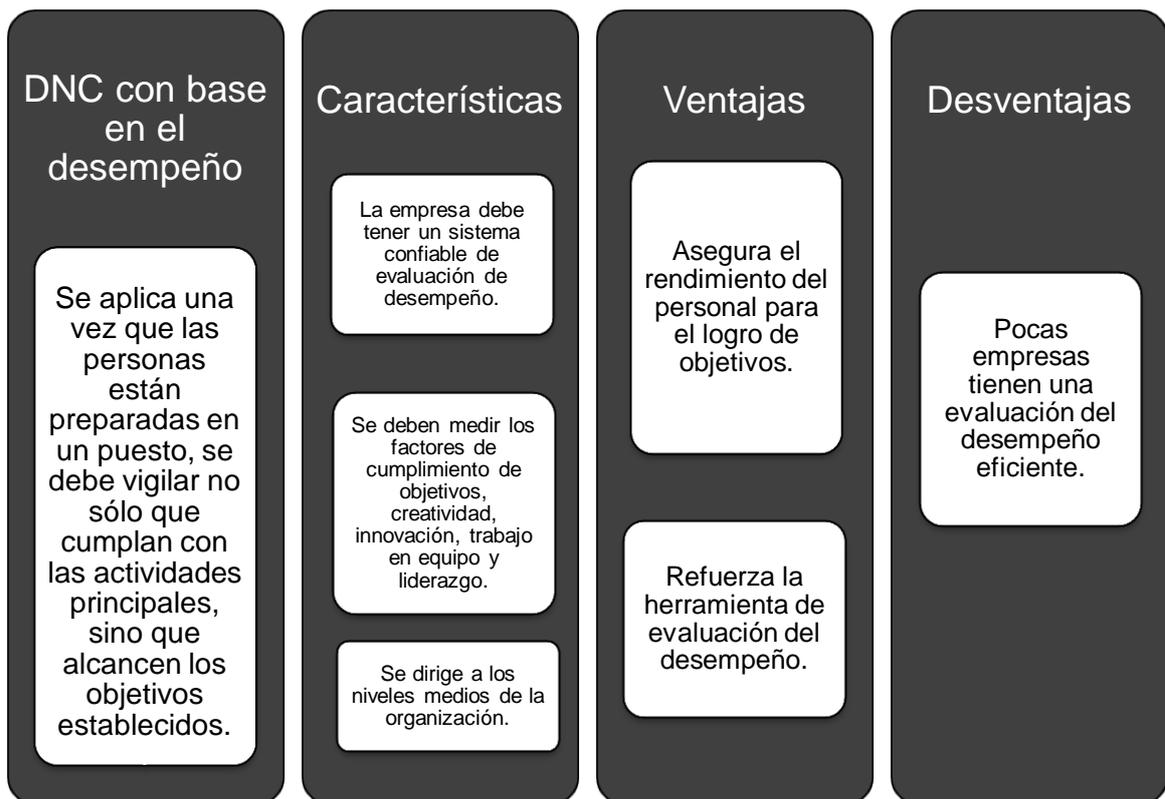
Este método normalmente se efectúa a través de entrevistas con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los problemas principales y específicos que enfrenta la organización. A partir del establecimiento de las

dificultades existentes en la actualidad se procede a analizar las causas, el costo y las acciones que propicien la solución.

Este método es el que aplica a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, considerando que existe insatisfacción por parte de los directivos, clientes y estudiantes debido a errores, retrasos, costos y gastos innecesarios en material e insumos, ocasionado por la falta de capacitación del personal.

Esquema 9

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en el desempeño



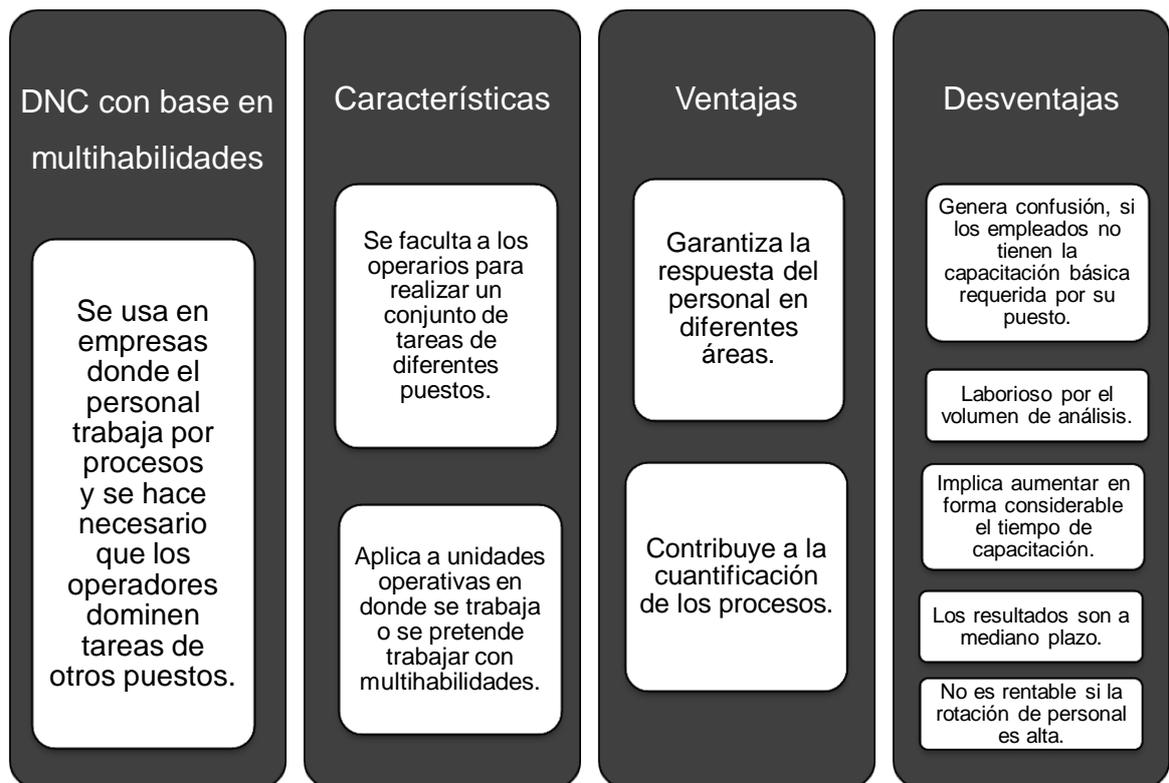
Fuente: Elaboración propia con base a base a Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 139.

Este método se enfoca en descubrir el nivel de efectividad en que los colaboradores realizan las tareas, a través de objetivos alcanzables que incentiven al personal a mejorar el desempeño.

En la Facultad no aplica este método debido a que no hay un sistema general de evaluación del desempeño, únicamente existe para docentes y según lo estipulado en el Artículo 53 del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico -RECUPA- los resultados de dicha evaluación solamente deben conocerlos la autoridad nominadora y el interesado; por lo que no podrían utilizarse por la Comisión de capacitación a integrarse.

Esquema 10

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en multihabilidades



Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 144.

Es un método novedoso que se utiliza en empresas que superan la organización tradicional por funciones, ya que se trabaja bajo estándares de rendimiento.

Este método no aplica para la Facultad, considerando que debido a la estructura y reglamentos bajo los cuales se rige la USAC, cada colaborador es contratado

en determinado renglón presupuestal, para un puesto específico de trabajo, con funciones definidas y además según el artículo 50 del Reglamento de Relaciones Laborales entre la USAC y su Personal, los trabajadores tienen derecho a no ser removidos de sus puestos, salvo que incurran en causal de despido; por lo que no se les puede obligar a realizar tareas ajenas a su puesto de trabajo.

En la presente investigación se utilizará el DNC con base en problemas, que permite establecer las deficiencias o ausencias en conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores presentan, por lo que para ello es importante el desarrollo de las habilidades para evitar problemas en el desempeño óptimo de las actividades en los puestos de trabajo. Ante la importancia de este tema, es preciso detallar los tipos de habilidades que son necesarias para el desempeño eficiente de todo colaborador, según el esquema 11.

Esquema 11

Clasificación de habilidades necesarias para la ejecución óptima del trabajo

Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Son conocimientos específicos del puesto, habilidades técnicas que se requieren para ejecutar tareas concretas.
Habilidades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la comprensión y logro de objetivos, organización del trabajo propio y de los demás, capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de planeación y control de resultados.
Habilidades en relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Es la capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva, habilidad para trabajar en equipo, ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a los colaboradores.
Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la facilidad para comprender la complejidad del trabajo, análisis y solución de problemas.
Habilidades de logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Son las características de personalidad, persistencia, independencia, responsabilidad y logro de resultados.

Fuente: Elaboración propia con base a Pinto Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 117.

1.5.5 Diseño y planeación de la capacitación

Se debe tener en cuenta que el plan debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades de capacitación, se puedan realizar modificaciones sin afectar los objetivos. El diseño incluye aspectos básicos que deberían especificar en el plan de capacitación. Por lo que en la planeación se exigen los siguientes aspectos:

- a. “Definición de barreras, se refiere a establecer los aspectos relevantes que impiden los procesos de capacitación, como consideraciones financieras, disponibilidad de motivación y habilidad de los individuos a capacitar, disponibilidad de materiales, equipo e instalaciones apropiadas en la organización.

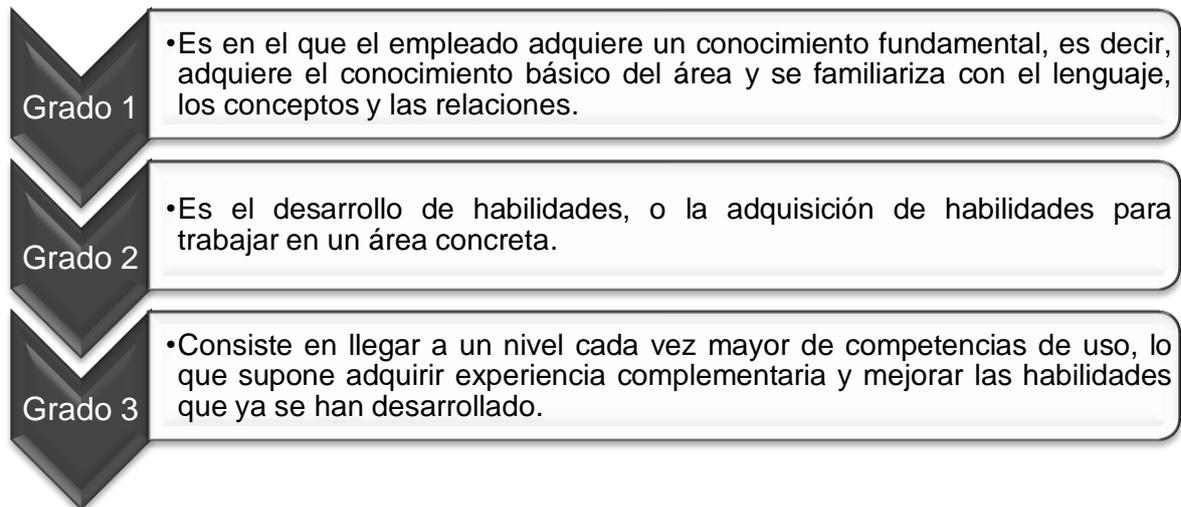
- b. Métodos de capacitación y criterios para la selección, establece la forma apropiada de capacitación, la cual podría darse de varias formas, como cursos y talleres dentro o fuera de la organización, programas para aprendices, capacitación en el trabajo, auto capacitación y capacitación a distancia. Además la selección de los métodos apropiados depende de varios criterios como fecha y lugar, instalaciones, costo, objetivos de la capacitación, grupo objetivo, duración, formas de medición y evaluación.”
(16: s.p)

- c. Definición de objetivos de capacitación: Los objetivos constituyen la base para seleccionar métodos, materiales y medios para que el plan tenga éxito, además según la Norma ISO 10015, los objetivos están considerados entre las especificaciones del plan de capacitación. Por lo general los objetivos describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes a modificar o ambos. “Los objetivos pueden acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de los resultados y cuando tienen un grado de dificultad adecuado, debido a que los objetivos demasiado fáciles o demasiado difíciles tienen muy poco valor de motivación.

Solamente cuando las personas se consideran capaces de lograr el objetivo se motivan a alcanzarlo” (14:128)

- d. “Determinación del contenido de la capacitación: establecer las necesidades y los objetivos como factores fundamentales para determinar los contenidos, tomando en cuenta que de ellos depende asegurar las ventajas competitivas de largo plazo para la empresa y mantener altos niveles de calidad.
- e. Determinar los principios de aprendizaje aplicables al plan de capacitación. Considerando que el aprendizaje “consiste en asimilar experiencias que pasan a formar parte de nuestra vida. Proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos a través de experiencias vividas.” (11: s.p) El aprendizaje se da en tres grados según el siguiente esquema, ayudando a disminuir las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes y facilitando la ejecución de tareas y adaptación a cambios.

Esquema 12 **Grados de aprendizaje**



Fuente: Elaboración propia con base a Valle Cabrera Simón, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI .2ª. Edición. Basauri, Madrid., Mc Graw Hill, 2003. Página 126.

Para que el aprendizaje sea efectivo, es necesario que el personal tenga disposición, motivación y madurez para asimilar y absorber la información que se le brinda. La motivación se refiere a que es primordial que los individuos reconozcan la necesidad de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual aumentará el interés en tener éxito y alcanzar metas y a la vez ayudará a disminuir la problemática detectada.

- Modelos de estilos de aprendizaje según clasificación de Felder y Silverman:
 - “Sensitivos: son las personas que aprenden más fácilmente a través de ejercicios prácticos, orientados hacia hechos y procedimientos.
 - Intuitivos: se distinguen porque facilita el aprendizaje a través de conceptos, son innovadores y se orientan hacia las teorías.
 - Visuales: se refiere a quienes prefieren representaciones visuales, diagramas, etc.
 - Verbales: son personas que se inclinan a obtener información de forma escrita o hablada.
 - Activos: la forma en que estas personas aprenden, retienen y comprenden mejor, es por medio de hacer cosas activas, como discutir, aplicar y explicar a otros.
 - Reflexivos: trata de quienes aprenden pensando y reflexionando, meditando y trabajando solos.
 - Secuenciales: son aquellos que aprenden a través de pequeños pasos incrementales y que están lógicamente ordenados.
 - Globales: son individuos que aprenden por medio de visualizar la totalidad de un todo y que además resuelven problemas complejos rápidamente.
 - Inductivo: se refiere a aquellas personas que entienden de mejor manera la información cuando se le presentan hechos y observaciones específicas.
 - Deductivo: describe a quienes prefieren concluir a partir de fundamentos o generalizaciones.” (11: s.p)

➤ Curvas de aprendizaje

“Es una línea que muestra la relación entre el tiempo de producción de la unidad y el número acumulativo de unidades producidas.” (7:55) Incluye el tiempo en que una persona repite una acción para aprender a realizar el trabajo para el cual se le contrató, con lo que adquirirá experiencia.

Chase, Jacobs y Aquilano, consideran tres suposiciones que afectan la curva de aprendizaje:

- a. “La cantidad de tiempo requerido para completar una tarea o unidad determinada disminuirá cada vez que se emprenda la tarea.
- b. La unidad de tiempo disminuirá en una razón decreciente.
- c. La reducción del tiempo seguirá un patrón predecible.” (7:55)

Además Chase, Jacobs y Aquilano, indican “algunas pautas generales para mejorar el desempeño individual basado en las curvas del aprendizaje:

- Capacitación apropiada: cuanto más efectiva sea ésta, más rápido será el aprendizaje.
- Motivación: las ganancias en la productividad basadas en las curvas de aprendizaje no se logran a menos que haya una recompensa. Los colaboradores aumentan el rendimiento laboral en la ejecución de tareas de acuerdo a los estímulos que reciban, mismos que pueden ser reconocimientos, premios, gratificaciones, bonos, regalos, etc.
- Especialización del trabajo: cuanto más sencilla sea la tarea, más rápido es el aprendizaje.
- Utilizar herramientas o equipo que apoyen el desempeño: para que un colaborador realice las tareas de manera eficiente, necesita de materiales, mobiliario y equipo actualizado, para ejecutar de forma eficiente las actividades.” (7:62)

- f. Selección de los participantes de la capacitación, de acuerdo a las necesidades de capacitación establecidas.
- g. Seleccionar a los instructores, por lo que se debe buscar varias características deseables en el instructor: que conozca el tema, adaptabilidad a la forma de aprender de todos los participantes, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual para brindar apoyo personalizado y entusiasmo.” (3:223) Es uno de los pasos más importantes, considerando que un instructor que posea las características anteriores y que sea capaz de transmitir efectivamente la información, crea un ambiente favorable para el aprendizaje.
- h. “Elaboración del plan de capacitación: se refiere a un documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en la capacitación al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta.” (12:166)

El plan de capacitación debe poseer ciertas características esenciales entre las cuales se pueden mencionar: que debe detectar la problemática actual existente y establecer las áreas en las que es viable capacitar, además el plan debe abarcar todos los niveles jerárquicos de la organización tanto en la elaboración y participación, éste debe ser preciso e impactante, con la finalidad de generar deseos de seguimiento continuo.

“El plan de capacitación es oportuno para establecer un claro entendimiento de las necesidades de la organización, los requerimientos de capacitación, con la finalidad de crear una clara y abierta comunicación.

En esta parte es donde se deben considerar los objetivos de la organización y los requerimientos, las especificaciones de las necesidades de capacitación, los

objetivos de la capacitación, determinar los participantes o grupo objetivo, los métodos de capacitación, requerimientos de horario, duración y fechas, recursos materiales y financieros, criterios y métodos para evaluar.

Los criterios y métodos para evaluar los resultados de la capacitación a través de la satisfacción de los participantes, adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, desempeño en el trabajo, satisfacción de los altos mandos, impacto de los participantes en la organización y procedimientos para el monitoreo del proceso de capacitación.” (16: s.p)

Además un plan de capacitación mal estructurado puede incurrir en costos innecesarios y no brindar ninguno de los resultados esperados, por lo que se le debe brindar especial atención en la elaboración y en cada uno de los componentes. El análisis adecuado de estos elementos podrá darnos como resultado un plan de capacitación preciso y orientado a las necesidades reales de la organización.

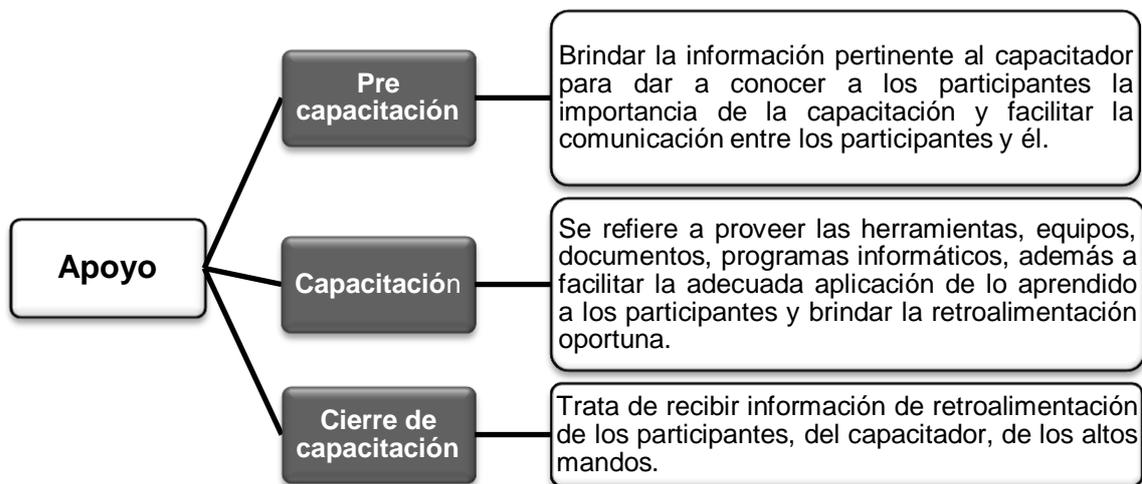
- i. Selección del proveedor de la capacitación: el cual podría ser interno o externo, la selección podría realizarse a través de boletines informativos, trifolios, folletos y reportes de evaluación.
- j. Cálculo de la relación costo -beneficio: “las empresas piensan en términos de utilidad, ésta se refiere a los beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos en que se incurre.” (3:247)
- k. Establecimiento del presupuesto necesario: “es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de la capacitación.” (12:163)

1.5.6 Ejecución de la capacitación

Consiste en ejecutar la capacitación según lo establecido en el plan, verificando el cumplimiento de los objetivos, a través de la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, lo cual representará una disminución en la problemática diagnosticada.

Esquema 13

Ejecución de la capacitación



Fuente: Tomado de www.cedeso.org.ar, Norma Internacional ISO 10015. Administración de la calidad. Directrices para capacitación. Año 2011.

El esquema anterior refleja la importancia de cada fase de la ejecución de la capacitación, lo cual contribuirá a la efectividad del plan.

En esta fase es esencial garantizar el compromiso y cooperación de los altos mandos de la organización antes, durante y después de la capacitación, considerando que el éxito de las actividades se ve afectado por la interacción entre la organización, el capacitador y los participantes.

En esta fase es de suma importancia designar personal responsable de revisar el desarrollo y cumplimiento de cada actividad que implique el desarrollo del plan

de capacitación, además es preciso realizar reuniones que faciliten la retroalimentación sobre los avances del plan en ejecución.

En esta etapa, se adecúa el plan de capacitación a las necesidades reales de la organización, brindando solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas, además se debe velar por la calidad de la capacitación antes, durante y después, para lo cual es necesaria la preparación adecuada de los capacitadores para propiciar el éxito de la ejecución, además de incentivar el interés y el esfuerzo de todas las partes involucradas.

1.5.7 Evaluación de la capacitación

“La razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa” (9:21) El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los objetivos de la capacitación se hayan alcanzado y se busca verificar la efectividad de la capacitación brindada.

George Bohlander, Snell Scott, Arthur Sherman y Donald y James Kirkpatrick coinciden en que existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación, los cuales son:

- a. “Reacciones
- b. Aprendizaje
- c. Conducta
- d. Resultados.” (3:244)

Esquema 14

Niveles para evaluar la capacitación

Reacción	<ul style="list-style-type: none">• En este nivel se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, donde una reacción favorable indicará que los participantes estarán motivados a aprender.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Se puede definir como la medida en que los participantes cambian las actitudes, amplían los conocimientos y/o mejoran las capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.
Conducta	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a la medida en que ha sucedido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Sin embargo, para conseguir que este cambio ocurra son necesarias cuatro condiciones: que la persona tenga el deseo de cambiar, que sepa lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, que trabaje en el clima laboral adecuado y que sea recompensada por el cambio.
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de capacitación, por ejemplo: aumento de producción, mejora en la calidad, menores costos, reducción de errores, entre otros beneficios.

Fuente: Elaboración propia con base a Bohlander George, Scott Snell y Arthur Sherman. Administración de recursos humanos. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning Ing. 2001. Páginas 245-247.

Evaluar la reacción es importante por varias razones:

- Se conocen las sugerencias y comentarios de los colaboradores.
- Da a conocer a los trabajadores la importancia de su opinión.
- Facilita la retroalimentación.

Evaluar el aprendizaje es importante por varios motivos:

- Conocer si existe algún clima prohibitivo o disuasivo por parte de los jefes inmediatos que impidan aplicar lo aprendido.
- Determinar los factores que favorecen la aplicación de lo aprendido.

Evaluar la conducta al aplicar lo aprendido es importante por varias circunstancias:

- El trabajador puede decidir que los resultados obtenidos fueron favorables y que continuará con la nueva conducta.
- Que los resultados obtenidos fueron desfavorables y que continuará con la conducta anterior.
- Que los resultados obtenidos fueron favorables, sin embargo las limitaciones del jefe inmediato le impide continuar con la nueva conducta.
- El colaborador siente satisfacción, orgullo, sentido de logro y bienestar, mayor libertad y empoderamiento de las actividades de su puesto de trabajo.

Evaluar los resultados posteriores a la capacitación, permite conocer:

- En qué medida han disminuido los problemas diagnosticados, después de haber asistido a actividades de capacitación.

“La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar la eficacia.” (3:244) La evaluación proporciona información sobre lo que debe continuarse realizando, lo que debe cambiar y lo que ya no debe seguirse haciendo, así mismo permite demostrar a los directivos de las organizaciones que el dinero, tiempo y esfuerzo se emplean de forma correcta.

“Los autores Simón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, definen la evaluación como fuente de información útil para mejorar diversos aspectos y para tomar decisiones sobre las actividades de capacitación que se realizan, lo cual disminuirá las preocupaciones de los altos mandos en cuanto a necesidades detectadas de capacitación y facilitará la eficiencia en el trabajo.” (14:436) Es importante que en la Facultad existan instrumentos de evaluación de la capacitación, que permitan verificar los beneficios reales de la capacitación

en cuanto a la disminución de los problemas que presentan los colaboradores en los puestos de trabajo.

Donald y James Kirkpatrick, mencionan las razones fundamentales para evaluar las acciones formativas:

- a. “La razón más común es que la evaluación pueda decirnos cómo mejorar acciones formativas futuras.
- b. La segunda razón es determinar si una acción formativa debería continuar o eliminarse.” (9:41) Es necesario evaluar posteriormente la capacitación, debido a la credibilidad que ésta genera tanto para la organización como para los colaboradores, tomando en cuenta que cuando los resultados de la capacitación son positivos, las personas mejoran la calidad del trabajo, son dignos de confianza en lo que realizan, son personas necesarias para el puesto que ocupan y tienen mayor control sobre lo que hacen.

Los autores Donald y James Kirkpatrick, mencionan el término acciones formativas, como sinónimo de acciones de capacitación, por lo que es importante hacer énfasis en la diferencia, la capacitación contribuye a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes, sin embargo la formación se caracteriza por ser una programación curricular en alguna disciplina, que permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. William Werther y Keith Davis mencionan que para evaluar la capacitación los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- “Las reacciones de los capacitados al contenido del plan y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.” (15:256) En la Facultad el índice de rotación de personal es considerablemente bajo debido a los beneficios que otorga como patrono, entre ellos el horario, el salario y las prestaciones extras a las de ley, lo cual genera un alto índice de estabilidad laboral.

La evaluación busca medir, en algunos casos corregir, para asegurar que las actividades y los objetivos se ajusten a lo planificado. Para evaluar los cuatro niveles de aprendizaje es importante que:

- Los participantes reaccionen favorablemente hacia la acción de capacitación, lo cual incentivará el aprendizaje.
- Medir el aprendizaje es crucial porque no puede esperarse ningún cambio en la conducta a menos que hayan alcanzado algún nivel de aprendizaje, pero la aplicación de lo aprendido puede verse obstaculizado debido a prohibiciones o limitaciones por parte del jefe inmediato, lo cual refleja que el colaborador no tuvo ningún cambio de conducta, sin embargo dicho efecto puede ser por razones extrínsecas del trabajador.
- Para evaluar los resultados de la capacitación es necesario dejar pasar cierto tiempo, con la finalidad que los hallazgos sean objetivos. Así mismo se sugiere evaluar antes y después de las acciones de capacitación.

Cada uno de los conceptos anteriormente mencionados permitió realizar la investigación y determinar las debilidades en relación al proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2. Introducción

La Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, dedicada a la educación superior estatal de Guatemala, posee reglamentos que favorecen y estimulan la formación profesional docente, sin embargo en materia administrativa en algunas unidades académicas carecen de regulación en cuanto a capacitación del personal.

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia -FMVZ-, es una unidad académica de la USAC, única en Guatemala, lo cual podría ser la razón por la que aún no se ha priorizado en la capacitación de todo el personal, tiene como finalidad formar profesionales en el contexto de la salud y producción animal, teniendo también compromiso con la seguridad alimentaria del país, debido a que los laboratorios son de referencia para varias instituciones nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA, Asociación de Porcinocultores de Guatemala –APOGUA-, Asociación Nacional de Avicultores de Guatemala -ANAVI-, lo cual requiere de personal calificado, con los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar servicios de calidad.

Además la Facultad se encuentra en proceso de acreditación de las carreras que ofrece, tal como lo han realizado varias unidades académicas de la misma Casa de Estudios, entre las cuales pueden mencionarse Agronomía, Ingeniería y Arquitectura.

En cuanto a la capacitación y actualización que brinda la Facultad, cabe mencionar que se imparten cursos como: uso de equipo sofisticado para laboratorios, manejo de programas de computación, innovaciones educativas exigentes en el mercado laboral, tales como tecnología de punta utilizada en la crianza de diferentes especies, manejo de GPS, programa Arc View e interpretación de mapas, dirigidos al personal docente, sin embargo, no se efectúa previamente un diagnóstico de necesidades, para establecer si la capacitación que se brinda es la adecuada para las áreas de oportunidad pertinentes.

No obstante para el personal directivo y administrativo (secretarías, oficinistas, personal de laboratorio y de servicios) no se brinda capacitación ni actualización constante, lo cual retrasa el proceso de acreditación de carreras de la Facultad, generando gastos innecesarios, retrasos en los procesos y servicios, insatisfacción de estudiantes y clientes, por lo que dentro de las recomendaciones de la Comisión de Acreditación de la Facultad, se incluyó la actualización y capacitación continua para el personal con la finalidad de capacitar y actualizar a todo el personal y de mejorar la que actualmente se brinda a docentes, para que el personal sea calificado, competitivo y capaz de cumplir efectivamente con los cuatro objetivos fundamentales de la USAC, que son: docencia, investigación, extensión y servicio, lo cual permitirá estar a la vanguardia en la formación profesional de los estudiantes y la agilización de los procesos administrativos, asegurando y promoviendo la calidad educativa, la satisfacción de estudiantes y clientes.

Este capítulo presenta la descripción, evaluación y análisis de la situación actual del proceso de capacitación que se lleva a cabo en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Antes de desarrollar el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se exponen los antecedentes de la unidad académica en mención y la metodología utilizada en la investigación.

2.1 Antecedentes de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

“El Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala Lic. Vicente Díaz Samayoa, tomando en consideración la importancia que reviste para la República de Guatemala, que es esencialmente agrícola y ganadero, los estudios de medicina veterinaria y de zootecnia, resolvió convocar a los Doctores: Joaquín Almengor Rodríguez, Jorge Martínez del Rosal, Félix Keller Mejía, Ramiro Fallace de León, con el objeto de solicitarles cooperación en la elaboración de un proyecto para la fundación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Fue así como el 11 de enero de 1957, habiendo considerado beneficios económicos y sociales, el honorable Consejo Superior Universitario dictamina la conveniencia inmediata de crear la carrera de medicina veterinaria y zootecnia, iniciando las clases los primeros días del mes de febrero, adscritos como escuela los primeros dos años a la Facultad de Ciencias Médicas y no como Facultad.

El 15 de mayo se logra que el Consejo Superior Universitario apruebe que los estudiantes inscritos en la carrera de medicina veterinaria y zootecnia reciban la primera clase como estudiantes de esta carrera, en un aula aparte, por esta razón se crea en esta fecha el día del estudiante de medicina veterinaria y de zootecnia.

El 27 de septiembre de 1957 el Consejo Superior Universitario aprueba la fundación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, nombrando como Decano interino al Dr. Francisco Rodas quien después de tres años fue electo como primer Decano de la Facultad, culminando el mandato en 1964.

El 13 de septiembre de 1962, por acuerdo del Consejo Superior Universitario Centroamericano -CSUCA-, la Facultad fue elevada a la categoría de Centro

Regional de Estudios de Medicina Veterinaria y Zootecnia para toda Centro América.

El 11 de enero de 1969, el Honorable Consejo Superior Universitario, aprobó la diversificación de la carrera de Médico Veterinario y la de Zootecnista, autorizándose para el efecto la creación de la Escuela de Zootecnia.

El 27 de septiembre de 1974 se trasladó al Campus Universitario en la parte sur-occidental a los nuevos edificios modulares inaugurados en dicha fecha, junto con el Hospital Médico Veterinario.

Es una unidad académica del área de ciencias de la salud de la Universidad de San Carlos de Guatemala, única a nivel nacional y con cobertura en el istmo centroamericano, forma profesionales en el grado de licenciados en Medicina Veterinaria o Zootecnia y en postgrado se imparten maestrías.

La Facultad cuenta con cuatro edificios equipados con Laboratorios y salones de clase, una Granja Experimental, Finca Medio Monte y Finca San Julián.

Los niveles en que se desarrollan las carreras son: introductorio, básico, modular y el ejercicio profesional supervisado -EPS-. Las áreas de Nivel Introductorio son Ciencias Químicas, Ciencias Biológicas y Exactas, Social Humanística. La Escuela de Medicina Veterinaria cuenta con las siguientes áreas: Ornitopatología, Microbiología, Ciencias Fisiológicas, Ciencias Morfológicas, Parasitología, Salud Pública, Patología, Vida Silvestre, Reproducción Animal, Clínica de Animales de Compañía, Clínica de Animales de Producción, Ayudas Diagnósticas. La Escuela de Zootecnia se conforma de las unidades: Económica Administrativa, Estadística y Mejoramiento Animal, Producción Animal, Alimentación Animal, Ciencias del Ambiente, Agroindustrial.

Los cursos se imparten en dos ciclos semestrales, el primero transcurre de enero a mayo y el segundo de julio a noviembre, los meses de junio y diciembre son de vacaciones.” (10:1)

2.1.1 Misión

“Formar profesionales integrales y competentes en la medicina veterinaria y la zootecnia, acorde con las nuevas tendencias, así como generar y difundir ciencia en el contexto de la salud y producción animal considerando el ambiente, el bienestar animal y la seguridad alimentaria en beneficio del ser humano.

2.1.2 Visión

Ser la institución de educación superior acreditada, de referencia centroamericana en los ámbitos de la medicina veterinaria y la zootecnia, a través de la mejora continua en la docencia, investigación, extensión, servicio y difusión de la ciencia.

2.1.3 Valores

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Ética
- Conciencia social y ambiental
- Excelencia Académica
- Equidad
- Cultura científica” (8: s.p)

2.1.4 Objetivos generales

- “Producir el conocimiento necesario para coadyuvar a resolver problemas de sanidad y producción animal.
- Producir el conocimiento requerido para educar y entrenar a los Médicos Veterinarios y a los Zootecnistas que el país requerirá en el corto, mediano

y largo plazo, diseñando programas acordes con esos propósitos. Es de suma importancia que la Facultad se involucre en el estudio y aplicación de los diferentes tipos de sistemas educativos que conllevan a la utilización de las técnicas y recursos pedagógicos modernos.” (4:18)

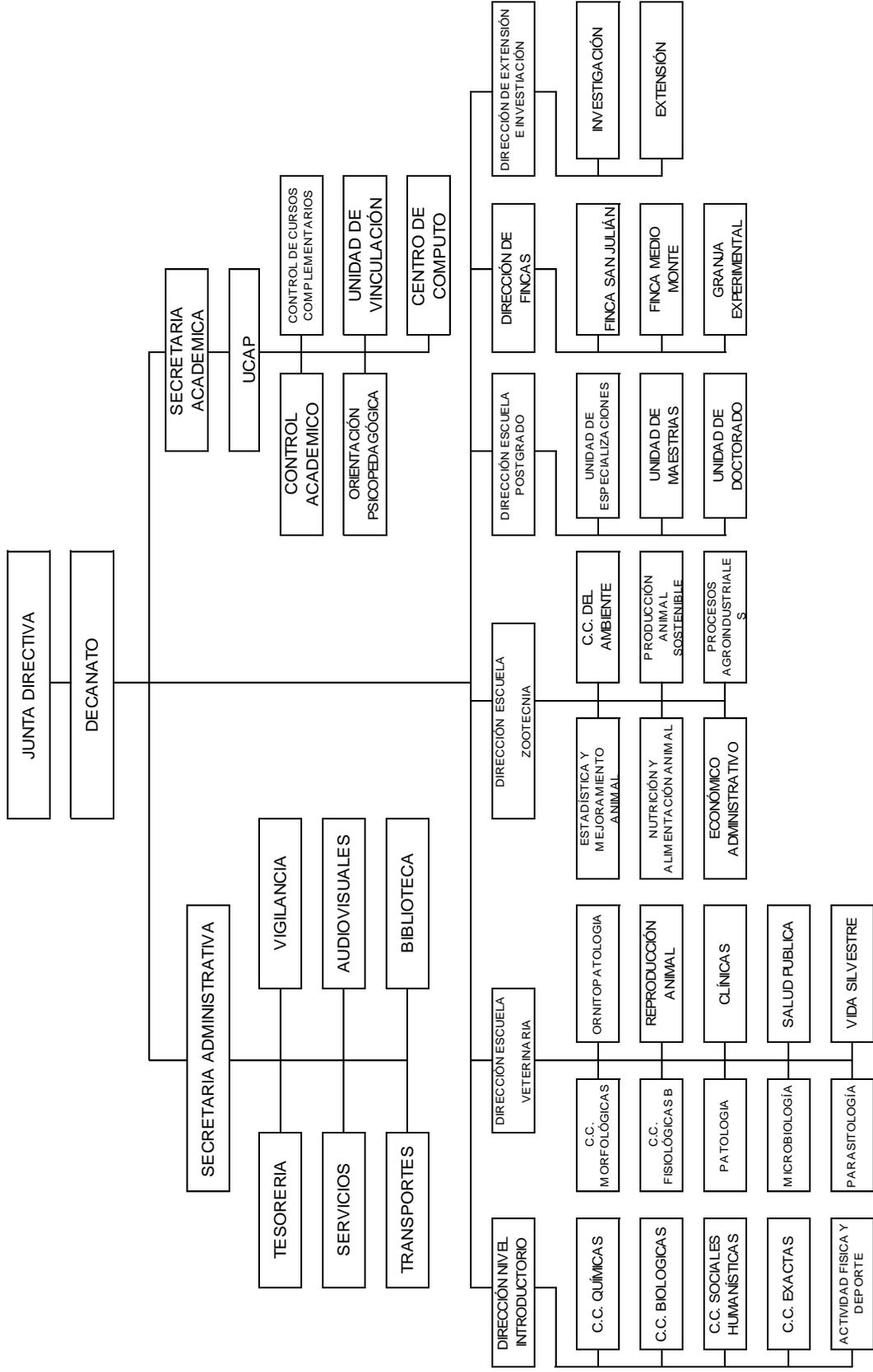
2.1.5 Estructura organizacional

La estructura de la Facultad se encuentra formada por tres niveles:

- a. **Estratégico:** Nivel que tiene la responsabilidad de realizar las funciones siguientes: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades docentes y administrativas. Así como de tomar decisiones, promover y gestionar recursos y condiciones para el desarrollo de la docencia, investigación, extensión y servicio. Está conformado por: Decano, Secretario Académico, Secretaria Adjunta y Claustro de Directores.
- b. **Táctico:** Nivel en el que se desarrollan actividades complejas y no rutinarias, poseen la habilidad para instruir, mejorar métodos, distribuir, coordinar y supervisar la actividad de terceros. Se encuentra formado por los coordinadores de los diversos departamentos.
- c. **Operativo:** Comprende a los miembros de la organización que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la prestación de servicios a clientes internos y externos. Las funciones básicas son: facilitar los insumos para brindar educación y servicios de calidad, se encarga de todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de docencia, investigación, extensión y servicio. Nivel constituido por personal secretarial, oficinista, laboratorista y de servicios.

Esquema 15

Organigrama de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia



Fuente: Manual de organización de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Página 9.

2.1.6 “Servicios que presta la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Laboratorios:

- a. Bromatología: se dedica a realizar análisis de alimentos
 - Análisis químico proximal

- b. Hospital veterinario
 - Hidratación
 - Quimioterapia
 - Paracentesis
 - Anestesiología
 - Hematología
 - Pruebas hepáticas
 - Pruebas renales
 - Citología
 - Estudios radiográficos simples y especiales
 - Estudios ecográficos
 - Cirugías

- c. Microbiología
 - Bacteriología y micología (cultivo y aislamiento de bacterias y antibiograma, recuento bacteriano, aislamiento de salmonella, cultivo y aislamiento de hongos, análisis de agua y aislamiento de campylobacter)
 - Diagnóstico de enfermedades infecciosas de animales
 - Pruebas serológicas (Brucelosis, leptospirosis)
 - Prueba de inmunodifusión
 - Prueba de ELISA (Leucosis bovina, IBR, DVB, AIE)

- d. Ornitopatología y avicultura
 - Análisis de agua
 - Asesorías en granjas avícolas

- Charlas, cursos y conferencias técnicas
 - Diagnóstico anatomopatológico (necropsias)
 - Diagnóstico e identificación bacteriológica
 - Diagnóstico virológico, titulación vacunal y viral
 - Diagnóstico serológico (PRP, HI, INDIRAG, ELISA)
 - Diagnóstico parasitológico
 - Diagnóstico por cultivo celular
 - Diagnóstico y tratamiento de enfermedades en aves de compañía
- e. Patología
- Necropsias
- f. Parasitología
- Exámenes fecales de todas las especies
 - Dx. Trichomoniasis genital bovina
 - Diagnósticos especializados
 - Tipificación de especímenes
 - Pruebas indirectas: ELISA, INMUNOFLUORESCENCIA, WESTERN BLOT “
(13:32)

2.2 Metodología de la investigación

Para determinar la situación actual del proceso de capacitación en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, se recopiló la información a través de encuestas, entrevistas y dos talleres, además se revisó material bibliográfico como manuales y documentos de soporte para la investigación.

a. Técnicas

- Observación indirecta: se realizó a través de una guía de observación.
- Entrevista no estructurada: se realizó al Secretario Académico de la Facultad, a través de preguntas abiertas, a quien se le solicitaron

documentos, manuales, reglamentos y material de soporte de la institución, para obtener información en cuanto al proceso de capacitación actual que se realiza en la Facultad, lo cual permitió conocer la problemática real existente sobre capacitación, además para enriquecer la información obtenida se realizó un taller con el Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores.

- Encuestas: se consultó a personal directivo, docente y administrativo, clientes y estudiantes de la Facultad, a través de boletas de encuestas.
- Censo: se realizó a los clientes frecuentes de los laboratorios de la Facultad, debido a que la cantidad total de clientes frecuentes es de 18, por lo que se procedió a encuestar a todos, según el siguiente cuadro:

Cuadro 2

**Departamentos considerados entre el estrato de clientes
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**

Departamento	Cantidad de clientes
Hospital Veterinario	5
Parasitología	2
Bromatología	4
Microbiología	4
Patología	3
TOTAL	18

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

- Muestra: se efectuó al personal y estudiantes de la Facultad, a través de la aplicación de la técnica estadística por proporciones equilibradamente establecidas, se tomaron en cuenta los siguientes datos:

El porcentaje de confianza para generalizar los datos desde la muestra hacia la población total, se determinó mediante la aplicación de la fórmula siguiente: $Z=0.95/2=0.4750=1.96$ El 95% de confianza permitió que los datos de la investigación fueran objetivos y con mayor credibilidad.

El porcentaje de error utilizado al momento de hacer la generalización para determinar la muestra fue del 5%=0.05, lo cual permitió mayor confianza en los resultados obtenidos de la investigación.

Se utilizó 0.5 en “p” y en “q” debido a que se desconoce la probabilidad de éxito, por lo que se pretende que la investigación tenga la misma probabilidad de éxito como de fracaso.

Debido a que se conoce la población, para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Para el estrato de trabajadores:

Donde:

n = es el tamaño de la muestra;

Z = 0.95 es el nivel de confianza;

p = 0.50 es la variabilidad positiva;(éxito)

q = 0.50 es la variabilidad negativa;(fracaso)

N= 144 es el tamaño de la población;

E= 0.05 es la precisión o el error.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(144)}{(144)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{138.297}{1.3204} = 104.7391699 = \mathbf{105}$$

El reparto de la muestra entre los diferentes estratos en que se divide la población, se realizó a través del muestreo aleatorio estratificado, como se indica a continuación. Una vez determinada la muestra, se estableció el número de individuos que deben pertenecer a cada estrato, se procedió a la selección de individuos de cada estrato por muestreo aleatorio simple.

Donde:

$n_k = \text{tamaño de la muestra a entrevistar por estrato. } nk = n \left[\frac{NK}{N} \right]$

$n = \text{tamaño de la muestra (105)}$

$NK = \text{número de unidades de la población en cada estrato.}$

$N = \text{tamaño total de la población (144)}$

Cuadro 3
Muestreo aleatorio estratificado de personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011

Estrato	Fórmula	Muestra por estrato
Docentes	$(105) * (70/144) = 51.042$	51
Secretarias y oficinistas	$(105) * (41/144) = 29.8958$	30
Auxiliares de laboratorio	$(105) * (18/144) = 13.125$	13
Auxiliares de servicios	$(105) * (15/144) = 10.9375$	11
TOTAL		105

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

Estrato de estudiantes de primer año, según los inscritos en el 2011:

Donde:

$n = \text{es el tamaño de la muestra;}$

$Z = 0.95 \text{ es el nivel de confianza;}$

$p = 0.50 \text{ es la variabilidad positiva; (éxito)}$

$q = 0.50 \text{ es la variabilidad negativa; (fracaso)}$

$N = 146 \text{ es el tamaño de la población de estudiantes de primer año;}$

$E = 0.05 \text{ es la precisión o el error.}$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(146)}{(146)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = \frac{140.2184}{1.3254} = 105.79327 = \mathbf{106}$$

b. Instrumentos

➤ **Boletas de encuesta**

Se tomó en cuenta para la presente investigación una muestra total de 261 personas, correspondientes a 32 Directivos, 106 estudiantes, 18 clientes y 105 colaboradores, sin embargo 255 personas respondieron la encuesta como se detalla a continuación:

Cuadro 4
Estratos muestreados
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011

	Estrato	Muestra	Personas que respondieron
A	Directivos (Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores)	32	32
B	Estudiantes	106	106
C	Clientes	18	18
D	Personal (Docentes, secretarias, oficinistas, Aux. de laboratorio y de servicios)	105	99
	Total	261	255

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

El cuestionario de la encuesta se distribuyó de forma presencial a los encuestados en un documento impreso, dicho cuestionario fue estructurado con preguntas abiertas y de opción múltiple de acuerdo a la información que se pretendía obtener de cada estrato, es decir, personal docente, administrativo, directivos, coordinadores, estudiantes y clientes de la Facultad.

Se solicitó a los trabajadores completar el cuestionario con el fin de conocer la existencia de una metodología para capacitar al personal y con base a las respuestas obtenidas, determinar los aspectos y áreas a considerar en el plan de capacitación, posteriormente se tabuló la información y se obtuvo un panorama

general enriquecido con la información obtenida de clientes y estudiantes, como base para establecer el tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- a aplicar, con la finalidad de realizar una propuesta basada en la problemática real existente.

➤ **Prueba piloto de la encuesta**

Se trasladó un primer cuestionario a 10 personas, con la finalidad de establecer el grado de comprensión del tema y de cada una de las preguntas, permitiendo la resolución de dudas, depuración y traslado del cuestionario corregido al total de la muestra, obteniendo información esencial para la presente investigación.

➤ **Taller**

Se efectuó un taller con Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, para realizar una presentación en la cual se explicó la importancia de la capacitación y el respectivo proceso, asimismo se trasladaron los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas al personal docente, administrativo, clientes y estudiantes de la Facultad, con la finalidad de obtener retroalimentación y enriquecimiento para la elaboración del proceso de capacitación, basado también en la opinión y puntos de vista de los directivos.

➤ **Vaciado de datos**

Se realizó por medio de la tabulación y comparación de datos obtenidos entre los diferentes estratos encuestados, referente al proceso de capacitación actual realizado en la Facultad, posteriormente se elaboraron gráficas y tablas que facilitaron el análisis e interpretación de datos.

2.3 Resultados de la investigación, sobre la situación actual del proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la USAC

a. Directivos (Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores)

- Taller: las autoridades confirmaron la disposición en cuanto a establecer y formular necesidades reales de capacitación del personal de dicha unidad académica, con el fin de recabar datos útiles que contribuyan a realizar un proceso de capacitación de acuerdo a la naturaleza y a la problemática real existente en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Con base a los resultados obtenidos se reflejó una tendencia similar en las respuestas que brindaron los directivos, estudiantes y clientes, lo cual genera preocupación ya que resalta las áreas específicas en que se debe mejorar, haciendo énfasis en la rapidez y en la actitud de las personas que participan en todo el proceso de prestar los servicios que ofrece la Facultad, debido a la pérdida de clientes que se ha tenido aun cuando la calidad de los servicios que se brindan se considera aceptable, la tardanza en la entrega de resultados y la actitud en la atención debe mejorar, admitiendo así que se debe a la falta de una capacitación efectiva y reconociendo la importancia de realizar correctamente el proceso de capacitación con la finalidad de que el personal reciba beneficios directos en el puesto de trabajo que desempeña, lo cual repercutirá en beneficios organizacionales.

Los Directivos afirmaron que, a pesar de proveer capacitación al personal, el enfoque es mayormente en el personal docente y sin embargo no dejaron de sorprenderse al saber que algunos docentes expresaron que aun cuando reciben capacitación no les ayuda a mejorar el desempeño del puesto que ocupan, sino únicamente les ayuda a cumplir con los requisitos que establece el colegiado

activo para el Colegio de Profesionales y para los méritos académicos. Sin embargo en cuanto a las respuestas obtenidas del personal administrativo (secretarias, oficinistas, laboratoristas, auxiliares de laboratorio y de servicios), los directivos estuvieron de acuerdo en que a ellos se les ha descuidado en materia de capacitación.

Indicaron preocuparse porque en la Facultad existen personas, que según las respuestas creen que ya sabe todo sobre el puesto de trabajo y mencionaron no necesitar capacitación en varios temas, sin embargo los jefes inmediatos consideran que se les debe capacitar.

Se han presentado situaciones en que el personal ha dañado equipo de cómputo, debido a que no conoce el uso óptimo del mismo y sin embargo manifiesta no necesitar aprender a utilizarlo, también hay personal que solicita capacitarse pero en temas que no son relacionados al puesto de trabajo, exteriorizando que ello obedece a que el personal no está identificado con la unidad académica por lo que no está comprometido con lo que realiza en el puesto de trabajo sino únicamente en el bienestar personal, indicando que la causa es el desconocimiento de la filosofía organizacional de la Facultad, por lo tanto creen conveniente iniciar una capacitación para lograr la identificación del personal de todas las áreas con la filosofía organizacional, para posteriormente comprometerlos con lo que hacen.

Aunque hubo algunos resultados desalentadores para los Directivos, consideran como positivo que la mayoría de los colaboradores muestren disposición en cuanto a recibir capacitación y a aceptar que necesitan capacitarse en el puesto de trabajo que ocupan, también las autoridades (Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores) expresaron la necesidad de capacitarse, debido a que nunca se han capacitado en las tareas específicas del puesto administrativo que ocupan,

siendo la mayor deficiencia la falta de conocimiento en el presupuesto, normas y reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Manifestaron que la capacitación que se realiza actualmente no responde a ningún plan ni necesidad específica, sino se hace de forma esporádica como van surgiendo las oportunidades.

Así mismo, externaron que los resultados les parecieron interesantes ya que reflejan la realidad de la Facultad y ayudará a poder enderezar el rumbo que hasta ahora se ha seguido con la capacitación, lo cual mejorará el desempeño de los colaboradores, disminuirá la problemática existente y beneficiará a la unidad académica, a través de la satisfacción de los estudiantes y clientes.

- Encuestas trasladadas a los directivos

Indicaron conocer la importancia de la capacitación en cuanto a los efectos de ésta en el desempeño, la satisfacción personal del colaborador y la incidencia en el prestigio organizacional. Asimismo también mencionaron ser conscientes de los riesgos que conlleva la falta de capacitación del personal, siendo los principales:

- Mal servicio
- Desactualización
- Personal insatisfecho
- Atraso institucional

Además afirmaron tener la disposición y los recursos necesarios para capacitar al personal, entre los que mencionaron: logísticos, financieros, humanos y la disponibilidad de facilitar lo que se requiera.

➤ Existencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación

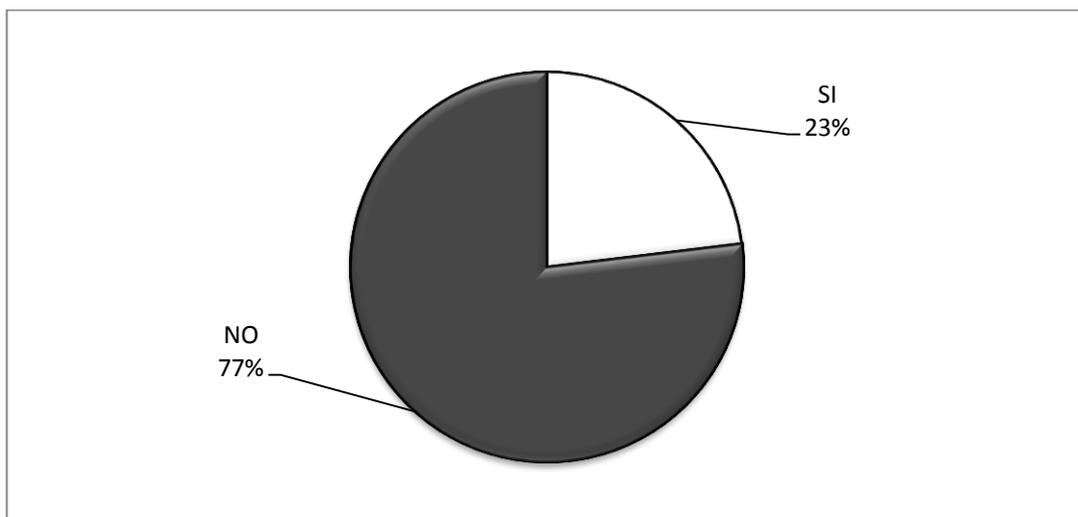
Según resultados de la encuesta realizada a los Directivos de la Facultad, afirmaron que no existe una metodología formal para diagnosticar las necesidades de capacitación del personal sino que se aprovechan las oportunidades de actualización que van surgiendo, para lo cual el interesado es quien establece las necesidades de capacitación, algunas veces el jefe inmediato o la Facultad. Además indicaron no conocer los procedimientos técnicos para elaborar un diagnóstico de necesidades debido a que a pesar de ocupar un puesto de dirección no han participado en ninguno.

➤ Análisis del diseño y planeación de la capacitación

La existencia de un plan de capacitación permite que se actualicen los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, a través de un plan continuo, que unifique los temas que dan solución a la problemática detectada en el desempeño de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo.

Gráfica 1

**Existencia de un plan de capacitación para el personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Los Directivos dijeron que a pesar de brindar capacitación al personal subalterno, la mayoría desconoce la existencia de un plan que contenga la programación de los cursos que se les imparten, lo cual se ve reflejado en el 77%; sin embargo el 23% consideran que la capacitación que se les brinda debería estar plasmada en algún plan de capacitación aun cuando no se tiene la certeza que este realmente exista.

El Decano y Secretarios de la Facultad afirmaron que se capacita al personal, sin embargo no existe formalmente un plan de capacitación debido a que no hay un responsable directo que se dedique a elaborarlo y además el tiempo también ha sido un limitante por las diversas ocupaciones y a pesar de que no se le ha dado la importancia pertinente como parte del desarrollo organizacional, el desempeño y la mejora continua, se encuentra contemplado como parte del proceso de acreditación. Las autoridades indicaron que al haber un plan de capacitación, ellos serían los encargados de autorizarlo y darlo a conocer a todo el personal.

➤ Impacto de la falta de un plan de capacitación en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Entre los efectos más destacados que tiene la falta de capacitación del personal mencionaron que la mayoría del personal desconoce la filosofía organizacional, el proceso de acreditación de las carreras de la Facultad, debido a que no se ha informado a todo el personal, sino parcialmente a algunos, aun cuando saben la importancia de involucrar a todo el personal ya que forman parte de dicha unidad académica.

Tampoco conocen los servicios que ofrece cada laboratorio y departamento de la Facultad lo cual dificulta brindar información veraz y que satisfaga las necesidades de los estudiantes y clientes, debido a que cada colaborador únicamente conoce los servicios que presta el área de trabajo a la que pertenece,

siendo pocos los que por iniciativa propia o interés personal averiguan sobre los servicios que ofrecen todos los departamentos de la Facultad.

Lo anterior confirma que los colaboradores en la actualidad no podrían orientar adecuadamente a los usuarios que requieran información genérica sobre los departamentos y laboratorios de la Facultad, además según indicaron no culpan al personal por dicho desconocimiento sino que aceptan la responsabilidad, ya que no se ha capacitado para que conozca los servicios que presta cada departamento y laboratorio de la unidad académica, lo cual obedece a diversos motivos entre los cuales se indicaron: la falta de iniciativa, la no planificación ni priorización de las autoridades y jefes inmediatos.

➤ Análisis de la ejecución de la capacitación

Los directivos indicaron que la capacitación interna que se brinda al personal puede ser de la Facultad como de la USAC y externa a través de entidades públicas y privadas, de acuerdo a la naturaleza de cada departamento y laboratorio, también aseveraron que dicha capacitación se realiza de forma anual y a veces ocasional, dependiendo de las oportunidades que se presenten y que en general cada persona busca temas y lugares para capacitarse de forma individual y algunas veces los proveedores de equipo de laboratorio, brindan la capacitación necesaria.

➤ Evaluación de la capacitación

Los directivos expresaron que no se evalúa la efectividad de la capacitación y que no existe ningún responsable para realizar dicha tarea y que desconocen quien realiza dicha evaluación posterior a la capacitación en los diferentes laboratorios y departamentos que capacitan.

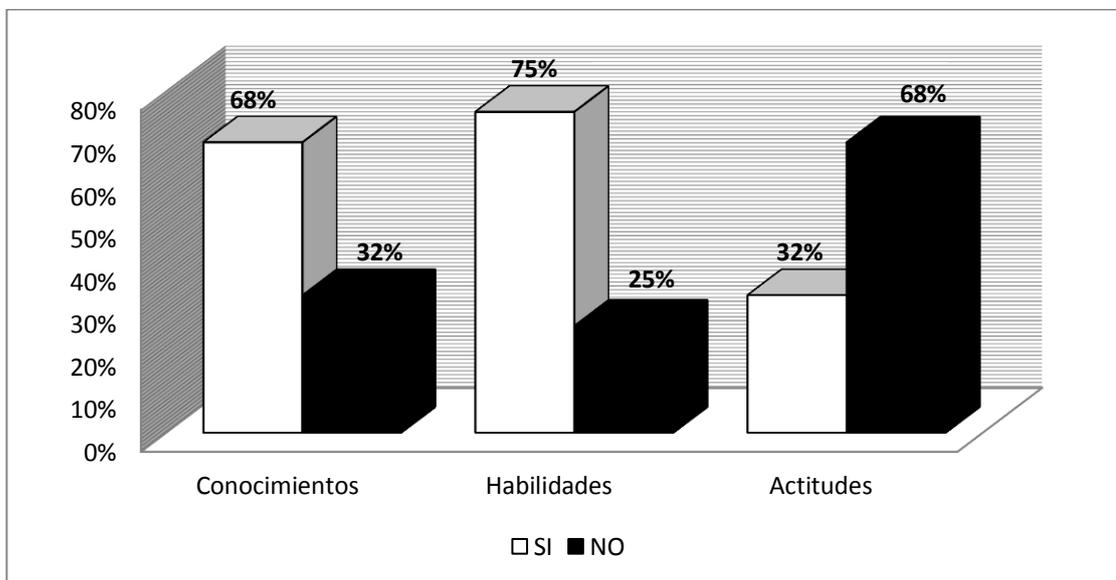
Sin embargo, los coordinadores de los diversos departamentos indicaron que la efectividad de la capacitación se evalúa a través del desempeño observable de

los colaboradores en el puesto de trabajo, ya que técnicamente no hay responsable, instrumentos ni metodología para dicha labor.

- Conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para brindar servicios de calidad

La siguiente gráfica refleja en qué proporción los directivos consideran que los colaboradores poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para brindar servicios de calidad, debido a que constituyen la razón de ser de la Facultad.

Gráfica 2
Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad según directivos
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según los resultados obtenidos, los jefes inmediatos están conscientes que los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño óptimo de su puesto de trabajo y a la vez brindar servicios de calidad,

sin embargo la actitud no es la adecuada, lo cual dificulta cumplir con la finalidad de la Facultad, de brindar servicios de docencia, apoyo a la docencia, atención a clientes y estudiantes, recepción, realización y entrega de muestras y análisis de laboratorio.

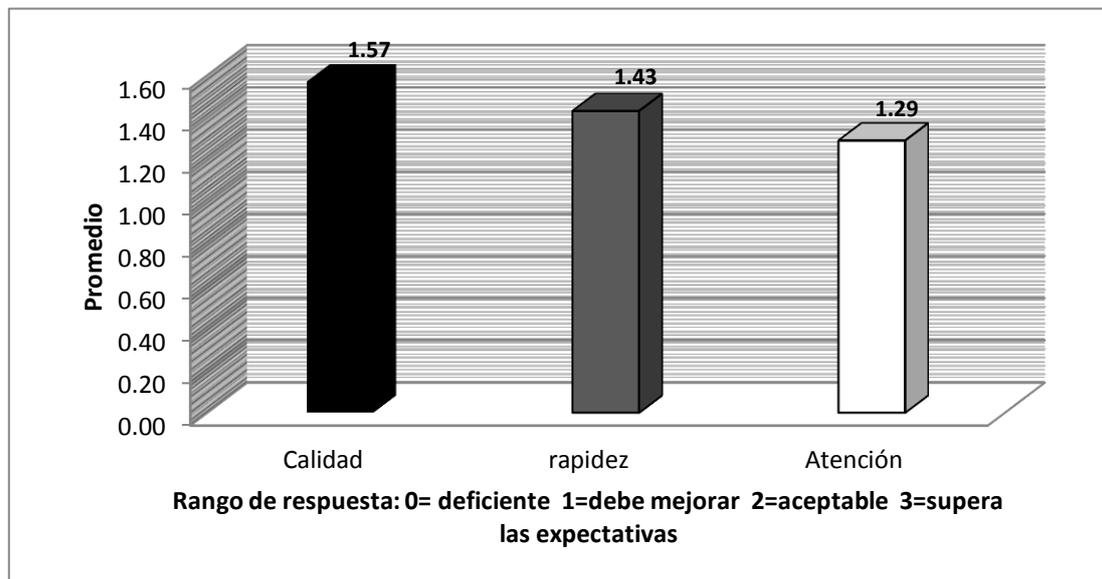
- Calificación del servicio que brindan los colaboradores de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

La siguiente gráfica resalta la opinión de los directivos, sobre la calificación de los factores de calidad, rapidez y atención en cuanto al servicio que prestan los colaboradores de la Facultad, encontrándose que todos los factores mencionados se encuentran en el rango de mejorar.

Gráfica 3

**Calificación de los directivos sobre el servicio que brinda el personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según las respuestas obtenidas, la priorización en mejorar la atención en cuanto al servicio que brinda, es primordial, ya que de los tres factores es el que más

bajo se ponderó; sin embargo, la rapidez también se debe corregir, a través de la agilización de los procesos, por último y no menos importante se debe perfeccionar la calidad de los servicios que se prestan.

b. Estudiantes

- Conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para brindar servicios de calidad

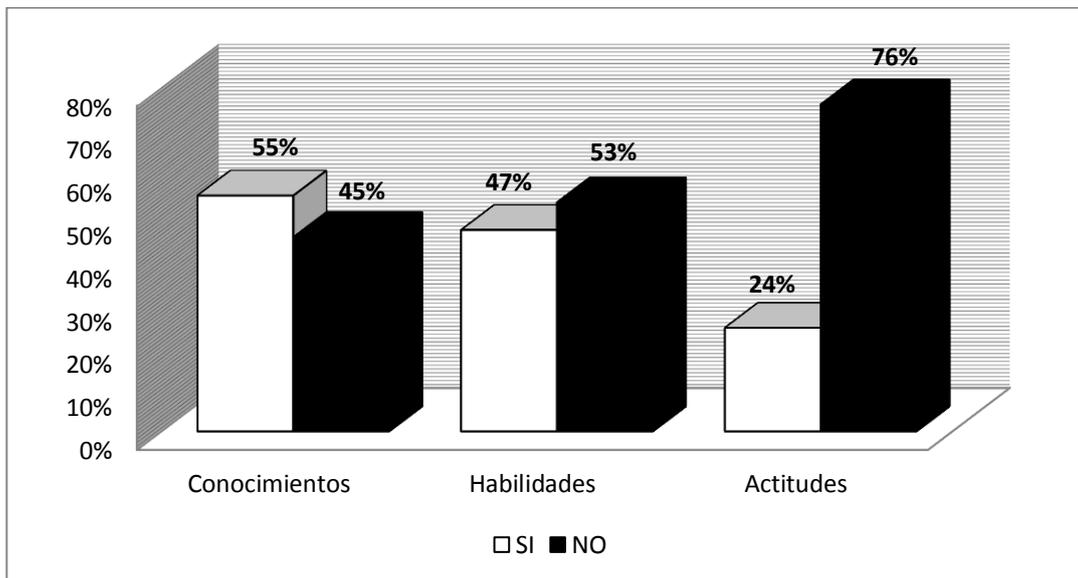
La siguiente gráfica, expresa la percepción de los estudiantes sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el personal para brindar servicios de calidad.

Gráfica 4

Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad según estudiantes

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Los estudiantes consideran que a pesar de que los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para brindar servicios de calidad, sin embargo más de

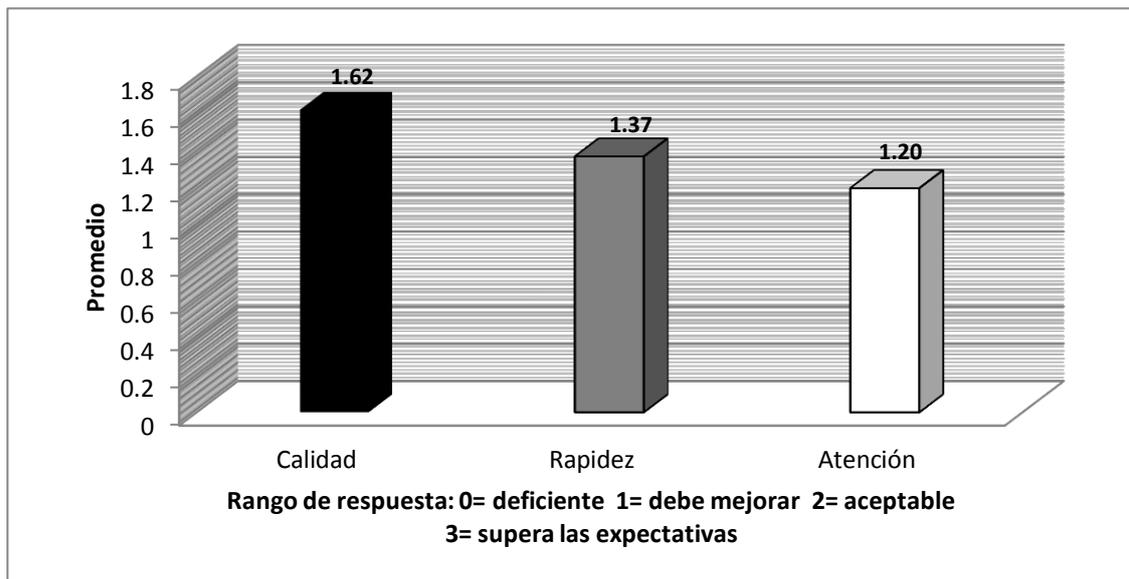
la mitad indicó que los trabajadores no poseen las habilidades requeridas y la tercera parte de los estudiantes encuestados indicaron que el personal no posee la actitud adecuada para brindar servicios de calidad, lo cual representa una alerta latente de corregir y así evitar insatisfacción.

➤ **Calificación del servicio que brindan los colaboradores de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

En la siguiente gráfica, los estudiantes según su percepción en cuanto a los servicios que reciben de los colaboradores, calificaron tres factores, la calidad, rapidez y atención.

Gráfica 5

**Calificación de los estudiantes sobre el servicio que brinda el personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según los resultados obtenidos, los estudiantes indicaron que en el servicio que reciben tanto la calidad, como rapidez y atención deben mejorar, sin embargo la

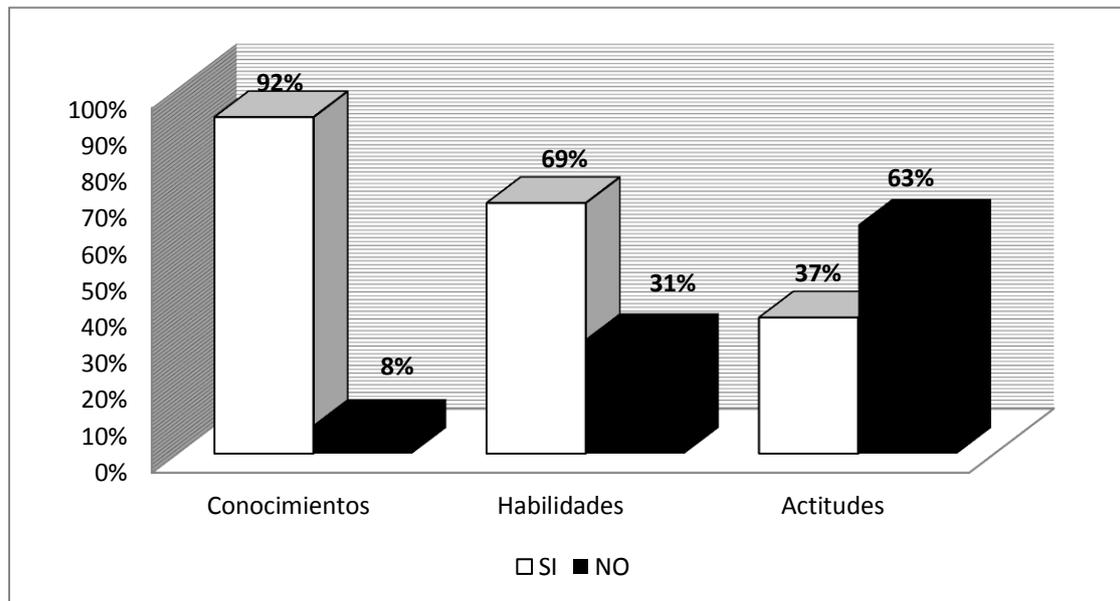
atención es la que refleja mayor preocupación, debido a que fue la menor ponderada, seguida por la rapidez y finalmente la calidad.

c. Clientes

- Conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para brindar servicios de calidad, con rapidez y atención adecuada

La siguiente gráfica expresa la opinión de los clientes, en cuanto a las expectativas de los clientes sobre la satisfacción de los servicios que reciben.

Gráfica 6
Conocimientos, habilidades y actitudes del personal para brindar servicios de calidad según clientes
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

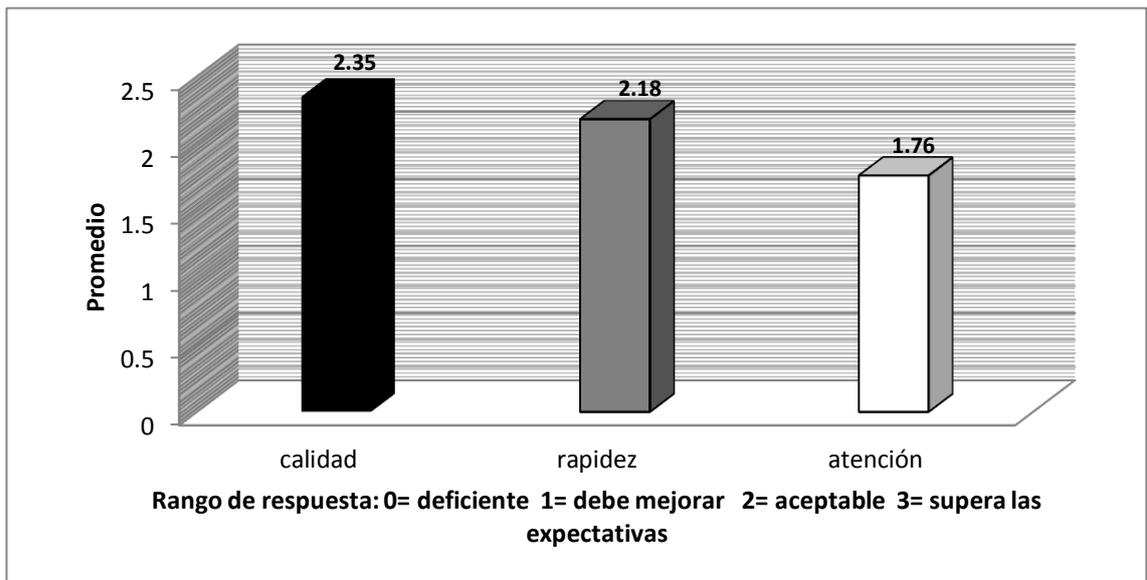
La opinión de los clientes, refleja que los colaboradores en su mayoría poseen los conocimientos necesarios para brindar servicios de calidad, sin embargo las habilidades deben mejorar considerablemente ya que no están cumpliendo las expectativas de los clientes, además es preocupante que las actitudes son las

que más bajo porcentaje representan en cuanto a la percepción de satisfacción de los clientes.

- Calificación del servicio que brindan los colaboradores de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

La siguiente gráfica expresa la opinión de los clientes en cuanto a la satisfacción percibida tanto en calidad, rapidez y atención de los servicios.

Gráfica 7
Calificación de los clientes sobre el servicio que brinda el personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según los resultados obtenidos la atención por parte de los colaboradores debe mejorar para evitar insatisfacción y por lo tanto pérdida de clientes, además indicaron que la rapidez y la calidad se consideran aceptables, sin embargo puede mejorarse con la finalidad de mantener y atraer a los clientes, considerando que en Guatemala ya existen otras empresas que prestan algunos servicios de muestras y análisis de laboratorio, mismos que se efectúan de forma

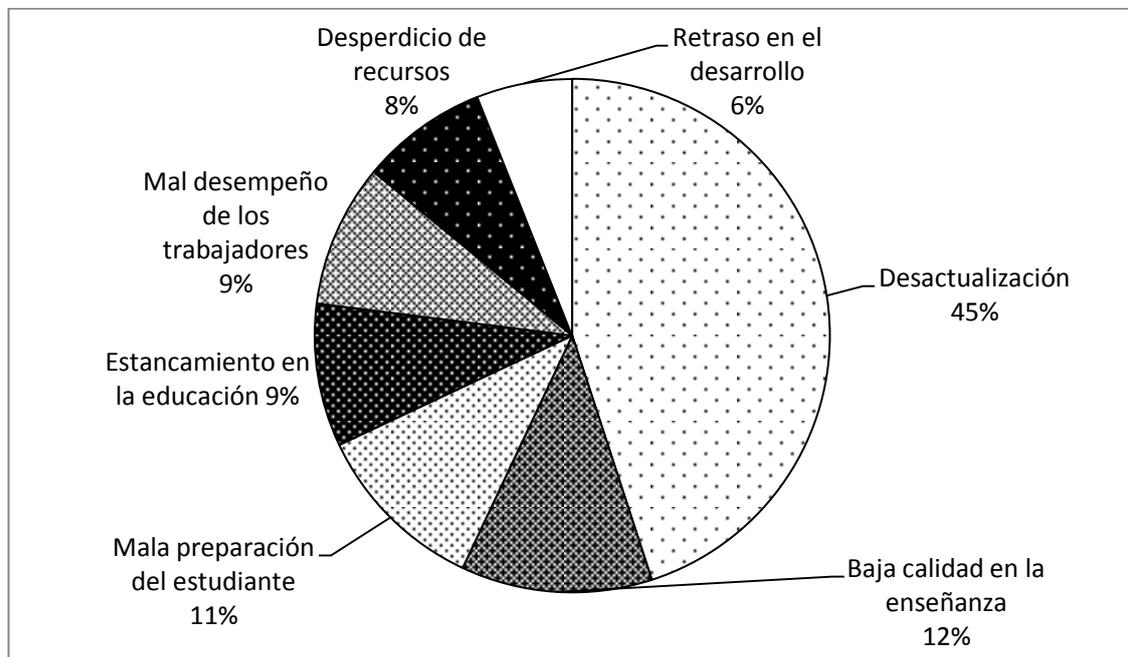
rápida y con la adecuada atención para el usuario, sin embargo la calidad no es garantizada en comparación con la de la Facultad.

d. Personal con función docente y administrativa (secretarias, oficinistas, laboratoristas, auxiliares de laboratorio y de servicios)

➤ Impacto de la falta de un plan de capacitación en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Consecuencias de la inexistencia de un plan de capacitación donde se programen los cursos para el personal.

Gráfica 8
Impacto de la falta de un plan de capacitación
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

El 45% de las personas encuestadas reflejan que el mayor impacto por no tener un plan de capacitación es la desactualización, lo cual contribuye a la manifestación de problemas como conocimientos obsoletos, subutilización del equipo de cómputo y de laboratorio, retraso en el uso de tecnología y metodología actualizada.

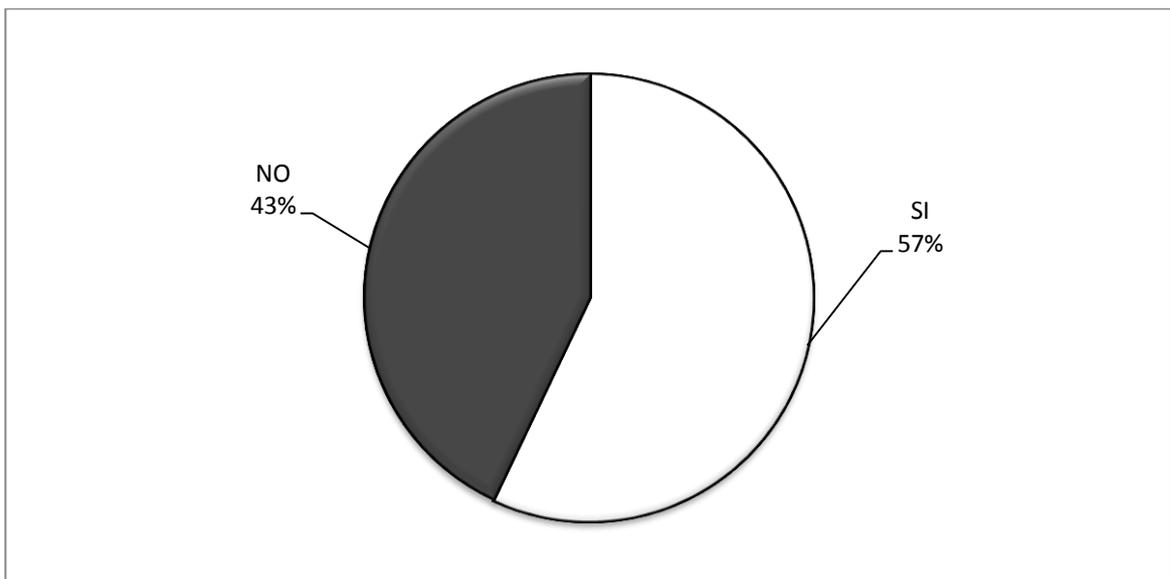
El 12% expresó que el impacto sería baja calidad en la enseñanza de conocimientos que se trasladan hacia los estudiantes, lo cual generaría la formación de profesionales con conocimientos obsoletos y los tendría en desventaja en comparación a profesionales de universidades privadas; seguido del 11% que considera que uno de los resultados sería la mala preparación del estudiante, derivado de que los conocimientos transmitidos serían atrasados, lo cual dificultaría la competitividad de los alumnos en el mercado laboral actual, contribuyendo al estancamiento de la educación según indicó el 9%; además otro 9% expresó que otro impacto sería el mal desempeño en el trabajo que realizan los colaboradores, generado por la falta de actualización en conocimientos y la ejecución empírica de las tareas; el 8% indicó que la falta de un plan de capacitación favorecería el desperdicio de recursos, debido a que los errores cometidos crean desperdicio de papel, tinta, cintas, mal uso de equipo; y el 6% dijo que se perjudicaría a toda la Facultad, ya que retrasaría el desarrollo lo cual a su vez estancaría la acreditación de carreras, obstaculizando el progreso constante y mejora continua.

➤ **Análisis de la ejecución de la capacitación**

Se consultó al personal sobre la capacitación que reciben actualmente en el puesto que desempeñan, con la finalidad de establecer la existencia de actividades de capacitación y así determinar la cantidad de personas que se actualizan constantemente, las áreas que se fortalecen y las que no.

Así mismo, se pretende establecer los recursos disponibles de la Facultad para capacitar, tanto económicos, físicos, tecnológicos, didácticos e instalaciones, que se utilizan para la ejecución de la capacitación.

Gráfica 9
Capacitación según el puesto de trabajo
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



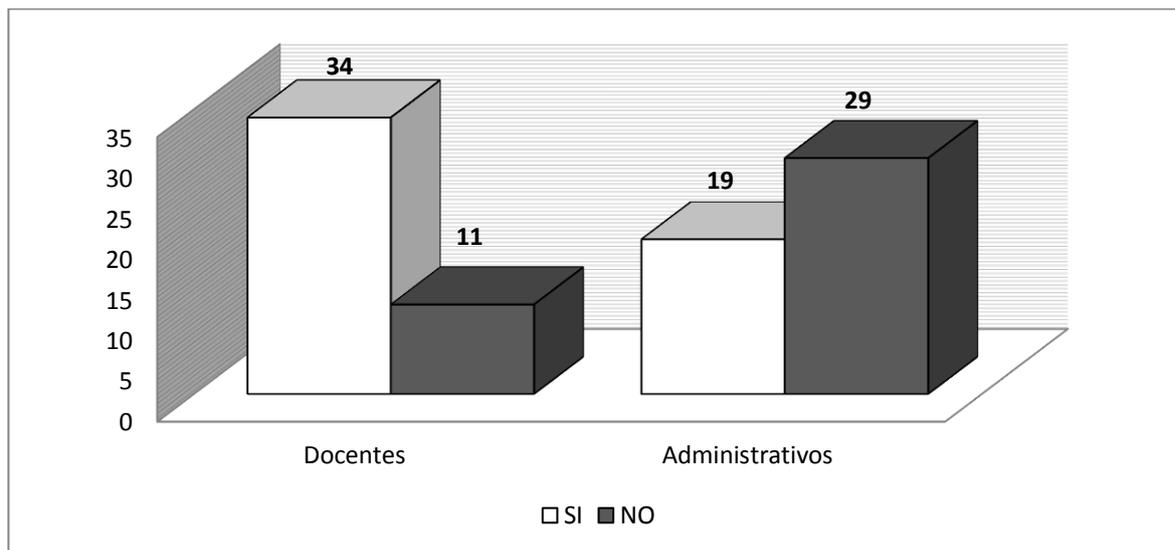
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

La gráfica 9, resalta que la diferencia entre quienes se capacitan y quienes no, es del 14% a favor de las personas que indicaron capacitarse, lo cual contribuye a la ejecución efectiva de las tareas del puesto de trabajo, disminuyendo la problemática entre jefes inmediatos y colaboradores, causada por los errores y subutilización de recursos y equipo; a la vez favorece el proceso de acreditación de carreras que se realiza actualmente.

Sin embargo, la cantidad de personas que no reciben capacitación en el puesto de trabajo que desempeñan aun es elevado, según lo expresado en el 43%, por lo

que es imprescindible reducir dicha brecha, con la finalidad de cumplir con uno de los requisitos que exige la Agencia Centroamericana de la Educación Superior en el Sector Agroalimentario y de Recursos Naturales -ACESAR- y así agilizar el proceso de acreditación de carreras.

Gráfica 10
Capacitación según la función desempeñada
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según resultados expresados en la gráfica 10, de 45 docentes encuestados 34 indicaron recibir capacitación en el puesto de trabajo que ocupan, lo cual podría obedecer a lo normado en el Artículo 22 del Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la USAC, sobre la obtención de méritos académicos a través de capacitación y actualización relacionadas con las atribuciones que desempeña, como también la asistencia y participación a eventos académicos tales como seminarios, simposios, foros, conferencias, talleres, congresos entre otros relacionados con el desempeño laboral, lo cual obliga al personal docente a estar en constante capacitación para promover de

titularidad y además para mantenerse activo en el Colegio de Profesionales. Además en el artículo 1 del Reglamento de Formación y Desarrollo del Personal Académico se considera la capacitación como elemento fundamental para el mejoramiento de la docencia. Así mismo entre los derechos y obligaciones del personal académico los artículos 24 y 25 respectivamente del Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico hace referencia a la capacitación científica, técnica y humanística.

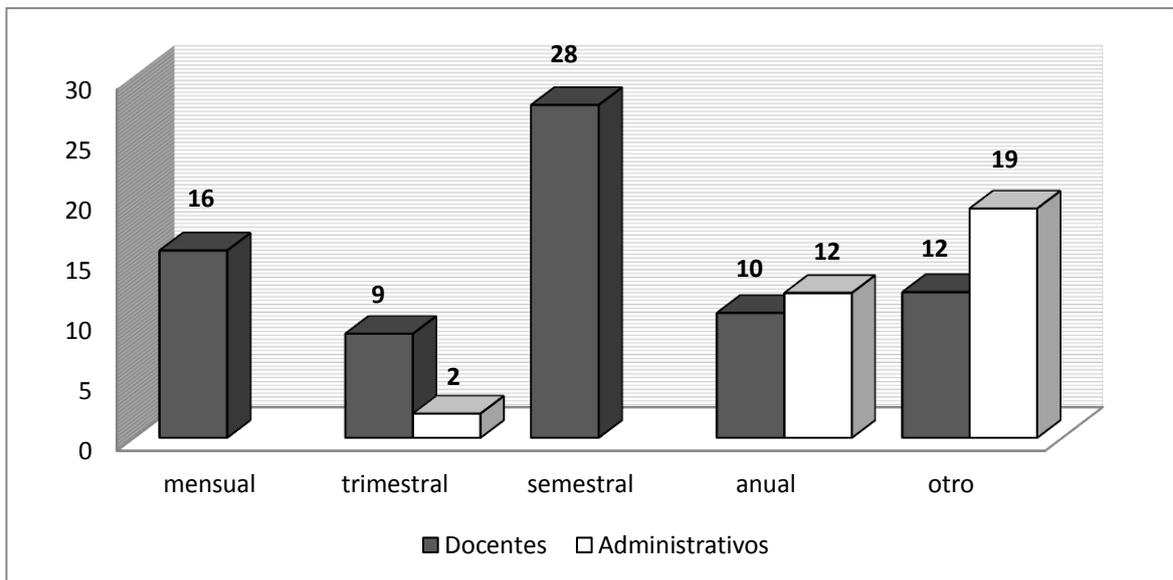
Una minoría representada por 11 docentes manifestaron no recibir capacitación en el puesto de trabajo que ocupan, debido a la especialización y especificidad del área de trabajo, también expresaron que la capacitación en temas del curso que imparten únicamente sería factible en el extranjero debido a la naturaleza de la Facultad, sin embargo si se capacitan en otros temas de medicina veterinaria y zootecnia.

Sin embargo de los 48 colaboradores con funciones administrativas, 19 reflejaron recibir capacitación según el puesto de trabajo que desempeñan y 29 indicaron no recibir, esta ausencia específica de retroalimentación en conocimientos y habilidades podría repercutir en actitudes negativas en la prestación de servicios, ocasionando tardanza en procesos, desconocimiento de servicios, dificultad en orientar a estudiantes y clientes, generando insatisfacción en los mismos e incluso conflictos laborales entre jefes inmediatos y subalternos.

Aun cuando en el artículo 54 del Reglamento de Relaciones Laborales entre la USAC y su Personal, se establece como obligación de los trabajadores universitarios, la participación en programas de capacitación que eleven la capacidad y rendimiento. El personal que desempeña puestos con función docente tiene varios incentivos al recibir capacitación, entre ellos: promover de titularidad, incremento de salario y su colegiado activo en el colegio de profesionales, pero dicha situación no se da para el personal con puestos de

función administrativa, lo cual podría generar que los colaboradores que apoyan la docencia no se preocupen en recibir capacitación ni en actualizarse de forma constante.

Gráfica 11
Frecuencia de la capacitación recibida
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

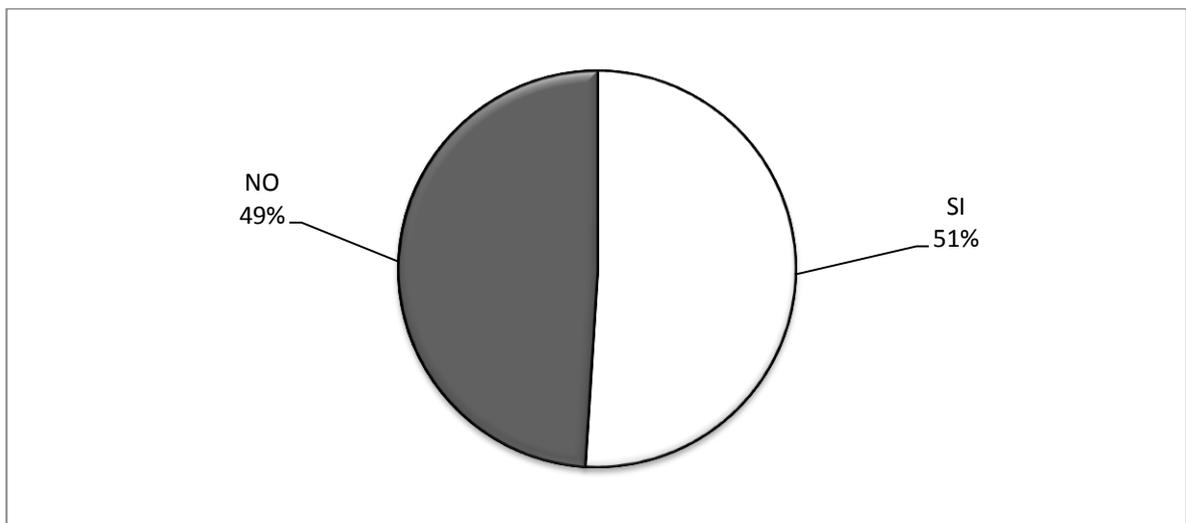
Como se aprecia en la gráfica 11, la frecuencia con que el personal docente recibe capacitación, es más constante que el personal con funciones administrativas, gran parte del personal docente recibe capacitación de forma semestral, seguido de la mensual, otro (más de un año), anual y trimestral, la capacitación continua contribuye a que los conocimientos que se transmiten a los estudiantes, sean actualizados y de calidad.

Una elevada cantidad de personal administrativo reflejó recibir escasa capacitación y con períodos de tiempo demasiado prolongados, lo cual constituye una alerta a considerar, las respuestas obtenidas se verificaron en documentación

existente en la Secretaría Académica y Adjunta, donde consta que los docentes son quienes reciben capacitación de forma más frecuente, debido a que la función primordial de la Facultad es formar profesionales competitivos y actualizados.

Gráfica 12

Efecto de la capacitación para ayudar a mejorar el desempeño laboral Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia 2011



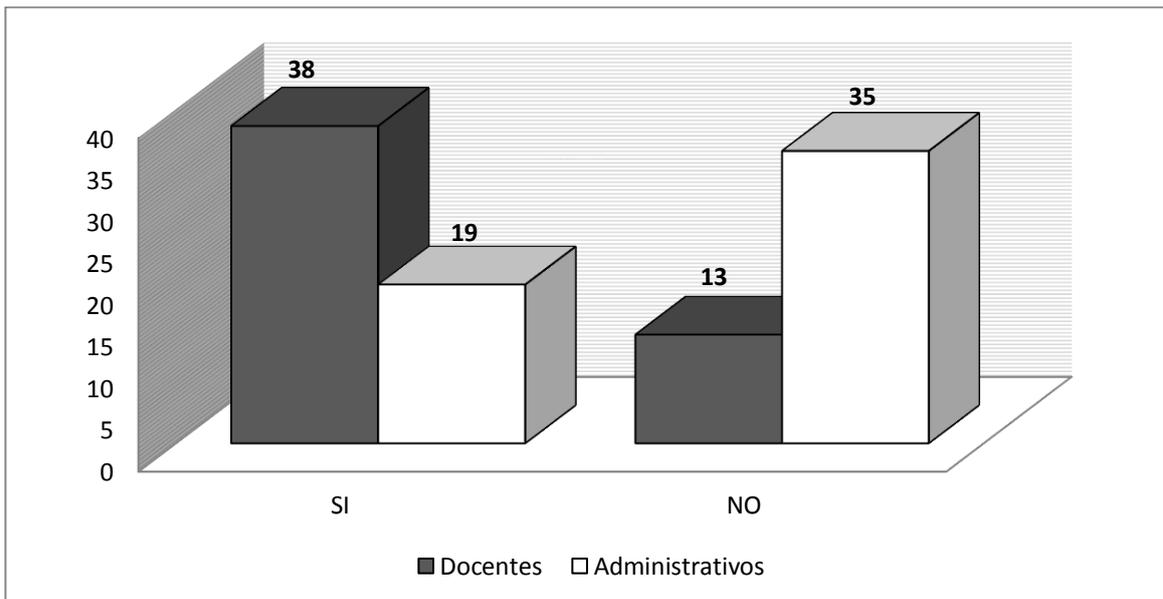
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Como se muestra en la gráfica 12, la brecha existente entre el personal al que la capacitación le ayuda a mejorar el desempeño laboral y al que no, es del 3%; constituyendo una minoría entre los colaboradores satisfechos e insatisfechos según la utilidad de la capacitación en el desempeño laboral, resaltando la importancia de implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación previo a establecer el plan de capacitación, con la finalidad de reducir la problemática actual existente y generar beneficios tanto para la Facultad como para los trabajadores.

La gráfica también refleja que la capacitación brindada actualmente no responde a la solución de la problemática existente, debido a que se desconocen los requerimientos reales de las personas para el desempeño efectivo del puesto de trabajo que ocupan según la función docente o administrativa.

Gráfica 13

**Efecto de la capacitación para ayudar a mejorar el desempeño laboral,
según la función docente y administrativa
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

La capacitación debe preparar a las personas para el desempeño eficiente de los puestos de trabajo, es decir, brindar soluciones específicas a las diferentes necesidades según la problemática que se presente, sin embargo según la gráfica 13, de acuerdo a los datos obtenidos como resultado de la investigación se detectó que 38 de 51 docentes reflejaron obtener beneficios en el trabajo que realizan a través de la capacitación que reciben, pero de los colaboradores que dijeron recibir capacitación solamente 19 de 48 administrativos indicaron recibir

beneficios, lo anterior muestra una notable diferencia representada por 25 personas a favor de los docentes que indicaron recibir capacitación que les ayuda a mejorar el desempeño de las labores y 16 es la diferencia a favor del personal administrativo, de los opinaron no recibir capacitación según la función que desempeñan, por lo que es primordial buscar alternativas que contribuyan a reducir las brechas existentes de insatisfacción de los colaboradores, lo cual coadyuvará al retorno de la inversión realizada en el capital humano a través de un desempeño eficiente que se refleje en la satisfacción del estudiante y el cliente.

No obstante el personal indicó que la capacitación que reciben, en gran parte no coadyuva al desempeño de las labores, lo anterior podría obedecer a que se realizan pocas capacitaciones y las que se llevan a cabo son generales y no específicas para cada necesidad, debido a que no se realiza un diagnóstico previo de necesidades y tampoco una evaluación posterior para verificar los beneficios que la capacitación generó ni la respectiva retroalimentación.

- Análisis de la evaluación de la capacitación

Tabla 1

**Beneficios que perciben los colaboradores de la capacitación que reciben
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**

No.	Beneficios	Porcentaje
1	Mejorar docencia	29%
2	Actualización	19%
3	Mejorar el desempeño	16%
4	Aprendizaje de nuevas técnicas	11%
5	Mejorar nivel académico	8%
6	Simplificación de tareas	7%
7	Mejorar el servicio	5%
8	Mejorar relaciones	5%
Total		100%

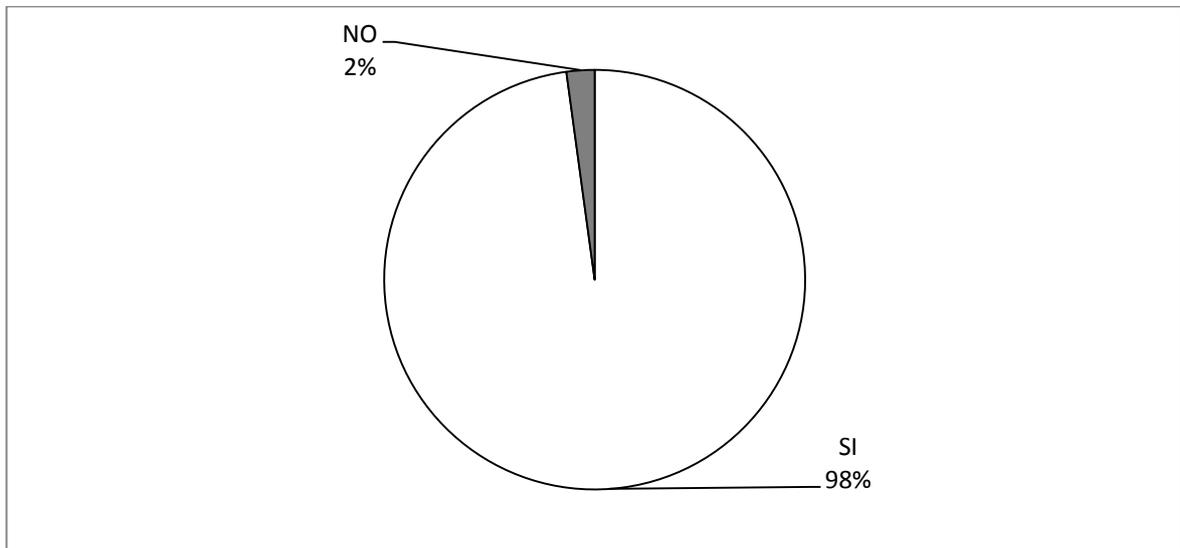
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Se procedió a conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a los beneficios que les brinda la capacitación que reciben, expresando en gran parte el personal docente que les ayuda a mejorar la docencia, lo cual es favorable para la institución debido a la naturaleza de trasladar conocimientos para la formación de profesionales, también cabe destacar que un beneficio general para todo el personal es la actualización y mejora del desempeño en cada puesto específico de trabajo.

La tabla anterior demuestra que la capacitación brindada al personal, a pesar de no contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación ni un plan formalmente estructurado, ha tenido algunos resultados positivos según la percepción de los trabajadores, entre los que se pueden mencionar la mejora de la docencia con el 29%, lo cual es favorable para la Facultad ya que es una de las finalidades que tiene la USAC, otra ventaja mencionada es la actualización representada con el 19%, lo cual propicia la formación de profesionales competitivos; el 16% indicó que otro beneficio es que contribuye a mejorar el desempeño laboral ya que facilita la realización de tareas; el 11% expresó que coadyuva al aprendizaje de nuevas técnicas, favoreciendo la innovación y agilización de procesos en las tareas, el 8% expresó que una ventaja de capacitarse es la mejora del nivel académico de los egresados de la Facultad y además según indicó el 7% simplifica las tareas, debido a que la adquisición y actualización de conocimientos ayuda a efectuar las actividades de manera más sencilla a través de la implementación de diversos métodos, disminuyendo el tiempo de ejecución y dando empoderamiento del puesto de trabajo, disminuyendo la supervisión ejercida por el jefe inmediato y les hace personas dignas de confianza, el 5% expresó que coadyuva a mejorar el servicio que brinda la Facultad, a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes y el otro 5% indicó que mejora las relaciones entre compañeros de trabajo, ya que se realizan las tareas de manera efectiva sin retrasar a los demás.

- Opinión de los colaboradores sobre la necesidad de capacitarse

Gráfica 14
Percepción de la necesidad de un plan de capacitación
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



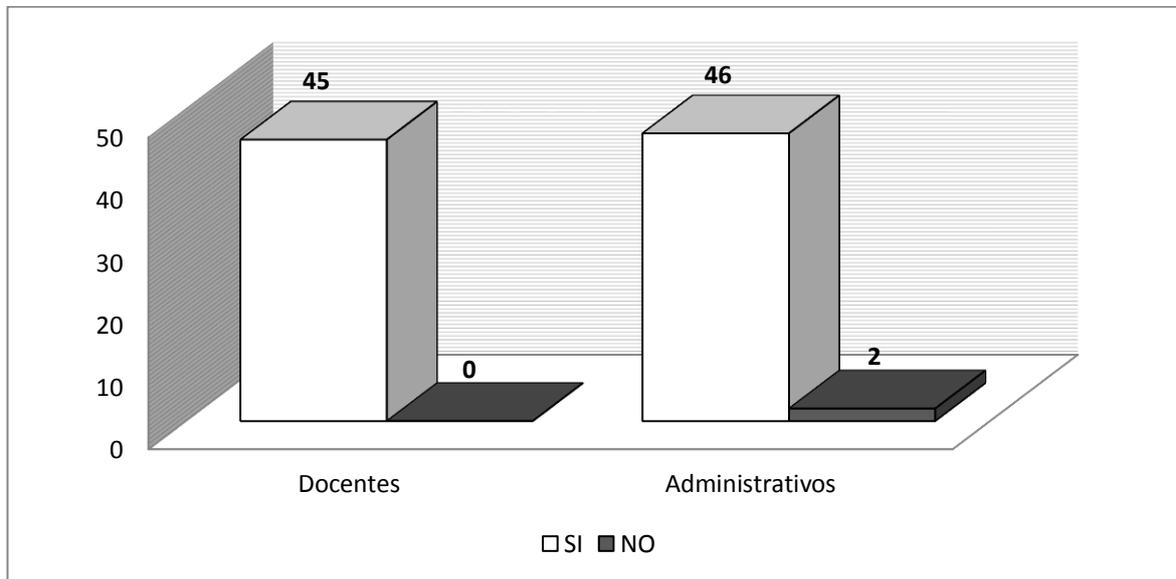
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

La mayoría de colaboradores indicaron necesitar un plan de capacitación, lo cual representa un indicador favorable para la Facultad, debido a la disposición de los trabajadores en cuanto a actualizarse constantemente, reflejando el deseo de superación, aprendizaje, mejora continua en el desempeño de las tareas inherentes a su puesto de trabajo, lo cual facilitará el cumplimiento de uno de los requisitos para acreditar las carreras, por parte de la Agencia Centroamericana de la Educación Superior en el Sector Agroalimentario y de Recursos Naturales -ACESAR-.

La minoría de personas que expresaron no necesitar capacitación se debe a que están próximas a jubilarse, por lo que sugirieron que se capacite a las personas que van a reemplazarlos.

➤ Necesidades de capacitación según el puesto de trabajo

Gráfica 15
Necesidad de capacitación según la función del puesto de trabajo
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según muestra la gráfica 15, todo el personal con función docente reflejó la necesidad de recibir capacitación en el puesto de trabajo que desempeña actualmente y 46 de un total de 48 personas con puestos de función administrativa resaltaron la necesidad de capacitarse, lo cual manifiesta el interés y deseo de superación constante, para mejorar de manera óptima y efectiva las actividades que ejecutan en los diferentes puestos de trabajo.

Dicha disposición coadyuvará a reducir el grado de insatisfacción de los estudiantes y clientes de la Facultad, generando un ambiente de mejora continua y de esfuerzo coordinado entre todas las partes que integran la unidad académica.

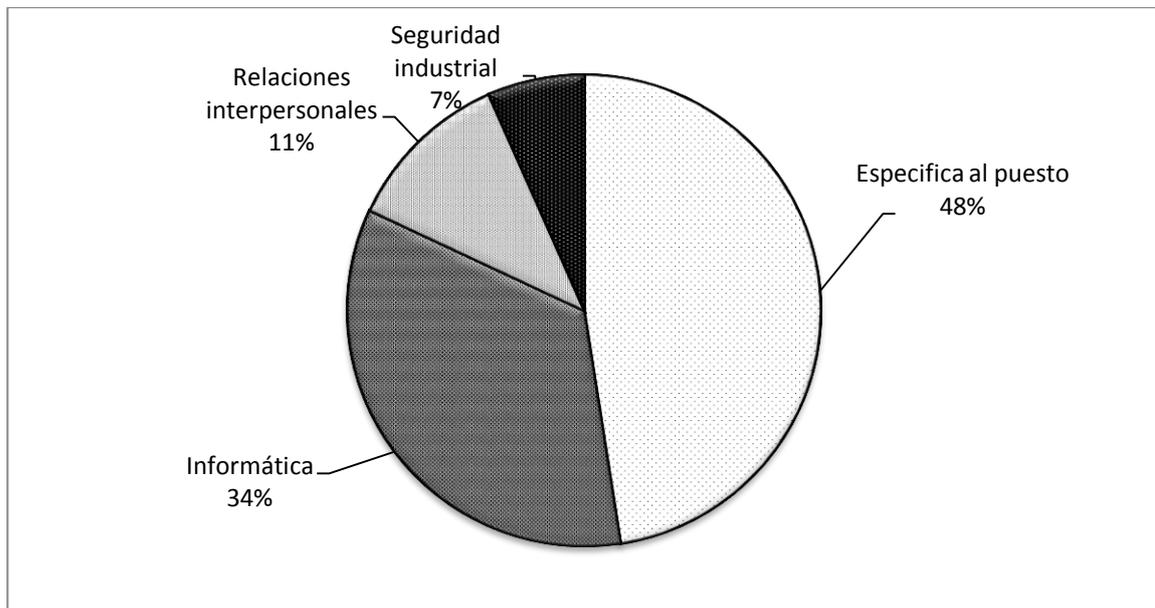
- Temas en que los trabajadores con funciones administrativas consideran necesaria la capacitación

Gráfica 16

Temática en que el personal con función administrativa considera necesaria la capacitación

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

La gráfica 16 refleja los intereses de los colaboradores en cuanto a la temática en que consideran necesitar capacitación de acuerdo al puesto que ocupan, expresando en primer lugar que requieren capacitación específica para el puesto que desempeñan, tomando en cuenta la naturaleza de los servicios que ofrece la Facultad y las diversas actividades a las que se dedica cada departamento; la segunda temática en que necesitan capacitarse es en informática, lo cual propiciará a la agilización de trámites y procesos, ya que es una herramienta primordial para el desempeño laboral; como tercera temática indicaron las relaciones interpersonales, lo cual contribuiría a mejorar las relaciones entre

compañeros y con jefes inmediatos, también facilitará el servicio al cliente, debido a la constante interacción con estudiantes y clientes.

En cuarto lugar se indicó la temática de seguridad industrial, debido al constante contacto con químicos, reactivos y cadáveres de animales, por lo que la manipulación indebida les expone a enfermedades, accidentes y daños en la piel.

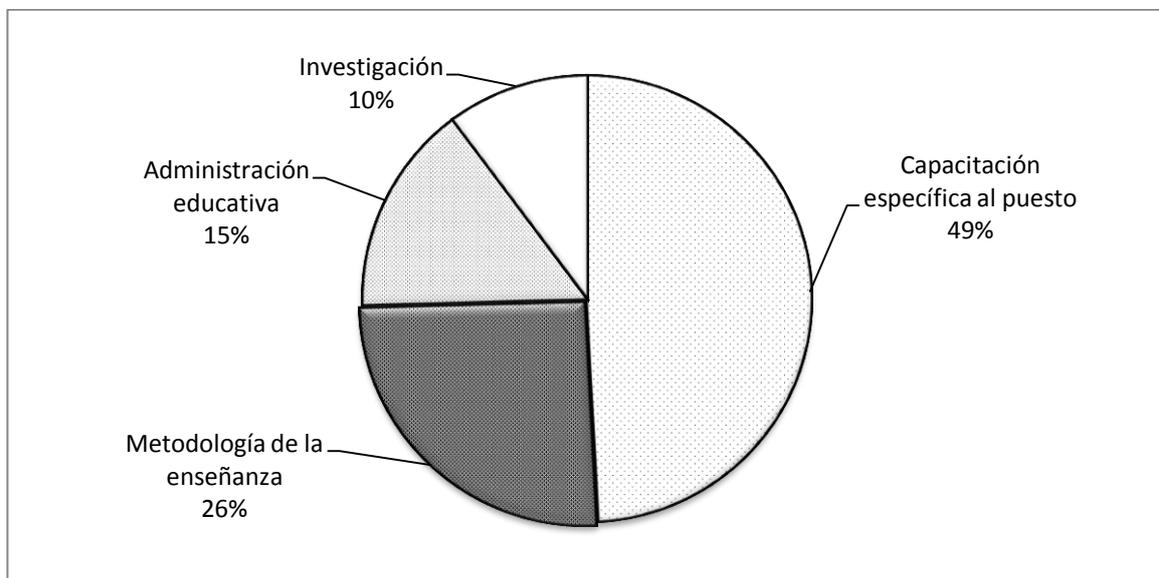
- Temática en que los trabajadores con función docente consideran necesaria la capacitación

Gráfica 17

Temática en que el personal con función docente considera necesaria la capacitación

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

La gráfica 17 refleja que en primer lugar el personal con función docente se inclinó a capacitarse en temas relacionados al área específica del curso que imparten, lo cual permitirá mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje, propiciando la

formación de profesionales con conocimientos actualizados y competitivos; en segundo lugar indicaron necesario capacitarse en metodologías de enseñanza, lo cual coadyuvará a la implementación de nuevas metodologías y técnicas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y contribuyan a mejorar su rendimiento académico, lo cual ayudará a la mejoría en el desarrollo profesional, brindando calidad en la formación de los egresados; en tercer lugar expresaron necesaria la capacitación en administración educativa, la cual mejorará las técnicas didácticas, actualización e innovación en la elaboración de textos y evaluaciones; y en cuarto lugar indicaron la investigación, la cual desarrollará el nivel intelectual e incrementará la capacidad científica y tecnológica tanto del docente como del estudiante a quien se le transmitirán los conocimientos y experiencias.

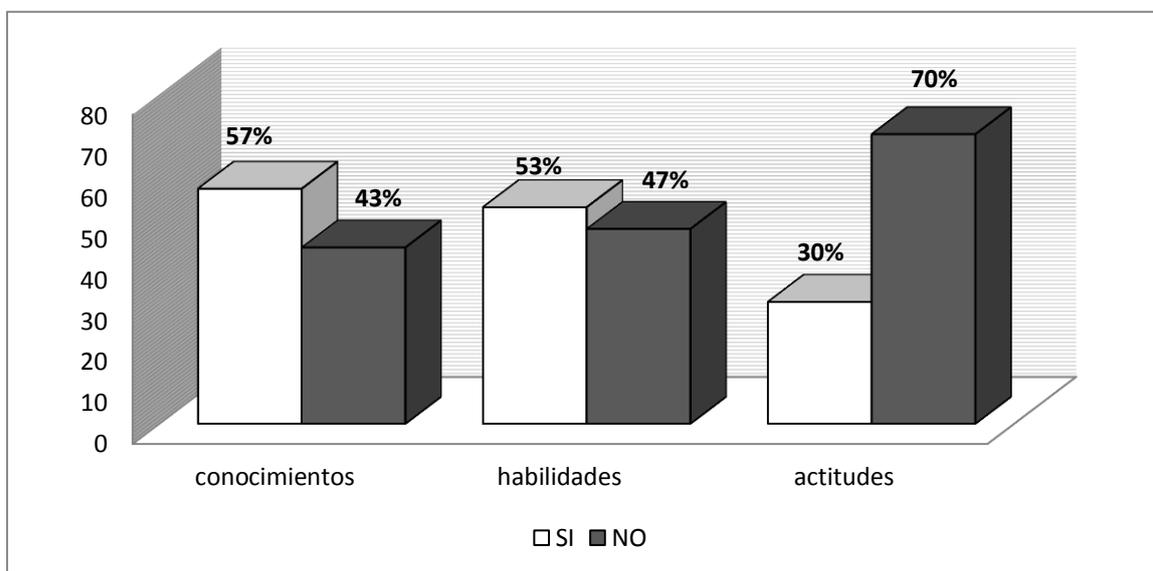
e. Integración de resultados según los estratos encuestados

El punto de vista integrado según las respuestas obtenidas de los directivos, coordinadores, clientes y estudiantes, sobre la percepción del servicio que brindan los colaboradores de la Facultad, es importante debido a que permite conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de quienes están en constante interacción con los colaboradores, para establecer las áreas a capacitar y así contribuir a la mejora del desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo, según la función que realizan.

➤ Falta de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Cuando los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para brindar servicios, entonces saben hacer; al desarrollar las habilidades según los conocimientos que poseen, están en facultados para poder hacer; al mejorar las actitudes de acuerdo a los conocimientos y habilidades, están en disposición de querer hacer; lo cual favorece que un colaborador desempeñe efectivamente las tareas y actividades inherentes al puesto de trabajo asignado, es de vital importancia que se capacite.

Gráfica 18
Integración de calificación de conocimientos, habilidades y actitudes del
personal que brinda servicios
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

En la gráfica 18, se destaca la existencia de una brecha del 14% a favor de que los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para brindar servicios adecuados de acuerdo a las expectativas del cliente y estudiante, sin embargo aun es alto el porcentaje de personas que creen que los colaboradores, necesitan adquirir mayores conocimientos en el puesto que desempeñan; aun cuando la mayor cantidad de encuestados afirmó que se tienen las habilidades necesarias, es preocupante que un alto porcentaje expresó que no tienen las habilidades, por lo que éste debe reducirse; ya que la diferencia del 6% a favor de que tienen las habilidades, es muy pequeña, en relación a los que indican que no tienen.

En cuanto a las actitudes, se debe poner atención ya que el 70% manifestó que la actitud de las personas no es la adecuada para brindar los servicios aun

cuando poseen los conocimientos y habilidades mínimas requeridas para ello. La brecha del 40% a favor de que las personas, no tienen las actitudes, debe reducirse para propiciar la mejora continua y generar satisfacción en la prestación de servicios, lo cual favorecerá y agilizará el proceso de acreditación de carreras.

La falta de actitud del personal podría referirse a la falta de conducta esperada por el cliente y estudiante:

- El colaborador tiene una conducta problemática o quizá demuestra cierta conducta en situaciones inadecuadas.
- Que el trabajador con frecuencia no proporciona ayuda correcta y oportuna a los clientes y estudiantes que solicitan información.
- Que el trabajador responde inapropiadamente a las solicitudes de ayuda de los clientes y estudiantes.

Lo anterior indica un problema que puede ser causado por la falta de capacitación, como efecto de cualquiera de las siguientes situaciones:

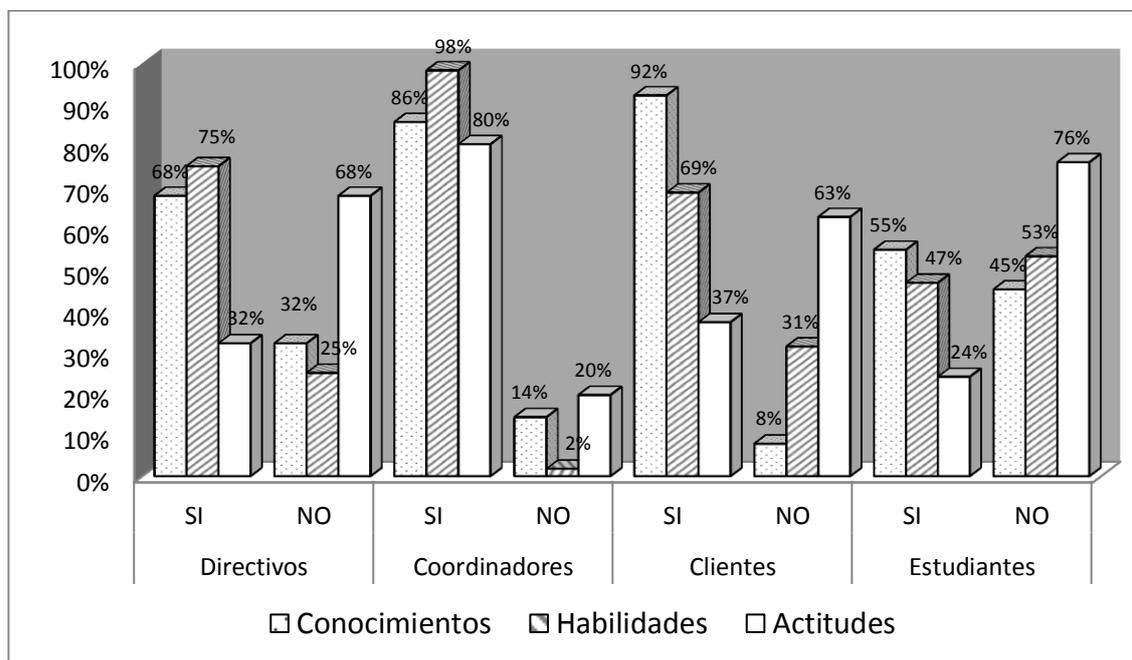
- El colaborador no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desarrollar las funciones propias del puesto de trabajo.
- Cuando los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador son incompletos o insuficientes para desarrollar eficientemente las funciones propias del puesto de trabajo.
- La organización brinda capacitación inadecuada fortaleciendo áreas que no son necesarias y omitiendo otras que son esenciales para el desempeño eficiente de las funciones propias del puesto de trabajo.

Gráfica 19

Calificación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que brinda servicios, según cada estrato encuestado

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada estrato encuestado, las opiniones reflejadas son distintas de acuerdo a la percepción individual, considerando que la interacción con los colaboradores es diferente.

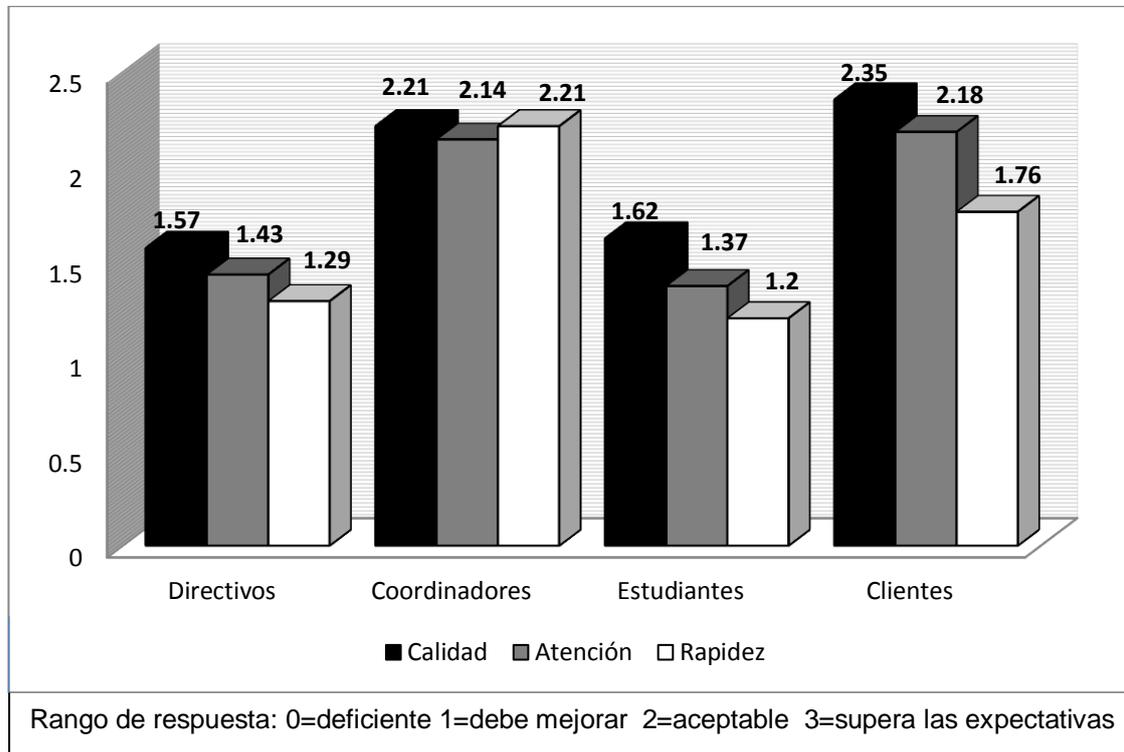
En cuanto a conocimientos, los clientes son los que en mayor porcentaje expresaron que los colaboradores poseen los conocimientos necesarios para brindar servicios; seguido por los coordinadores, quienes de forma más directa interactúan con los trabajadores y observan los conocimientos utilizados para realizar las tareas; los directivos y finalmente los estudiantes, quienes en relación

a los demás estratos, perciben que los colaboradores deben mejorar en cuanto a la adquisición y actualización de conocimientos.

Referente a las habilidades reflejadas por los colaboradores en el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo, los coordinadores son los que mayor ponderación dieron; seguido por los directivos, sin embargo de acuerdo a la percepción por los servicios que brindan, más de la mitad de los clientes consideran que se tienen las habilidades necesarias, sin embargo los estudiantes dieron la más baja ponderación.

Respecto a las actitudes, se refleja una inclinación preocupante por parte de los clientes, directivos y estudiantes, quienes indican según su percepción que los colaboradores no tienen la actitud adecuada para brindar los servicios que ofrece la Facultad, sin embargo más de la mitad de coordinadores (jefes inmediatos) indicaron de forma positiva, que los colaboradores tienen actitudes apropiadas.

Gráfica 20
Calificación general del servicio que brinda el personal según estrato
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según las respuestas expresadas por los encuestados en la gráfica 20, se confirma el deseo de mejora continua en los servicios que brinda la Facultad, ya que en promedio la calificación otorgada al servicio que brindan los colaboradores en la prestación de servicios de calidad, rapidez y con atención adecuada según las expectativas de los directivos, coordinadores, clientes y estudiantes, reflejó que para los clientes y coordinadores es aceptable la calidad de los servicios que se prestan, sin embargo para los estudiantes y directivos la calidad debe mejorar; la atención es aceptable para clientes y coordinadores pero debe mejorar según los directivos y estudiantes; respecto a la rapidez, tanto para los clientes,

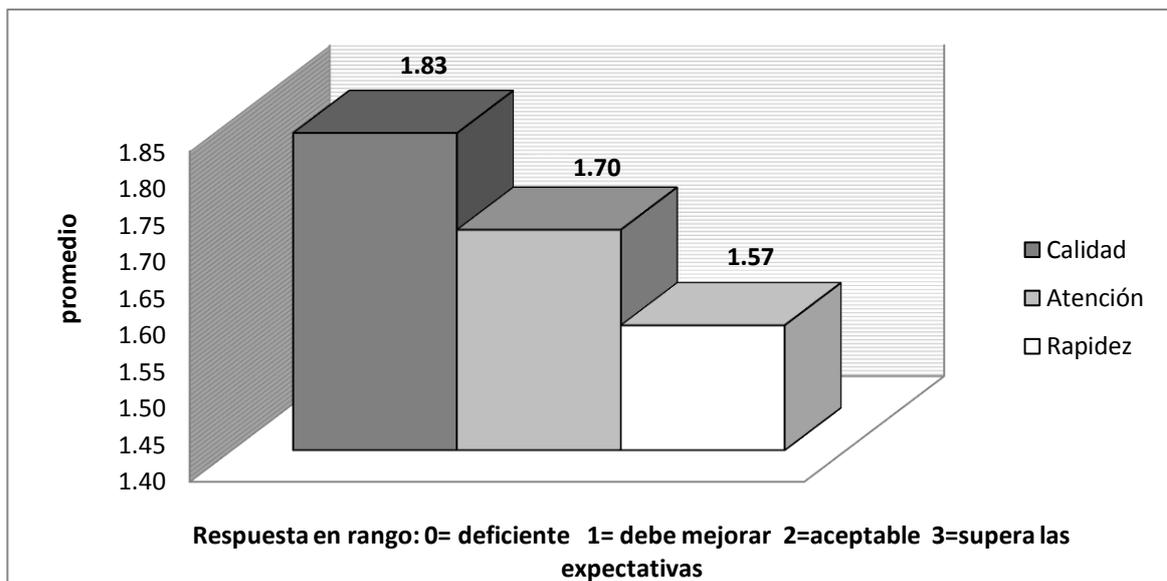
directivos y estudiantes debe mejorar, únicamente los coordinadores consideran aceptable la rapidez con que se brindan los servicios en la Facultad.

En general, de acuerdo a la percepción de los estratos encuestados quienes coincidieron que se debe mejorar la rapidez, debido a que no es la adecuada, lo cual incide en la insatisfacción de los usuarios; así mismo la atención se encuentra entre debe mejorar y aceptable, lo cual representa un indicador que se debe mejorar, considerando que la atención es primordial para ofrecer servicios satisfactorios; la calidad también se encuentra entre el rango de mejorar y aceptable, por lo que es esencial prestar atención a los resultados obtenidos y propiciar acciones de mejora constante, con el propósito de mejorar constantemente lo que ya se está realizando bien y corregir lo que se está realizando mal, de acuerdo a la percepción de los encuestados, además la evaluación continua permitirá conocer la satisfacción de los clientes y estudiantes, para establecer el nivel de mejora en cuanto a cumplir con las expectativas de los usuarios.

La gráfica 21, expresa la unificación de respuestas de todos los estratos encuestados, donde se resume de forma breve la calificación de los factores de calidad, atención y rapidez, inmersos en el servicio que brindan los colaboradores de la Facultad, lo cual permitirá establecer de forma clara el orden de los factores que mayor atención merecen en cuanto a la mejora que se debe propiciar.

Gráfica 21

**Integración de calificación general del servicio que brinda el personal
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

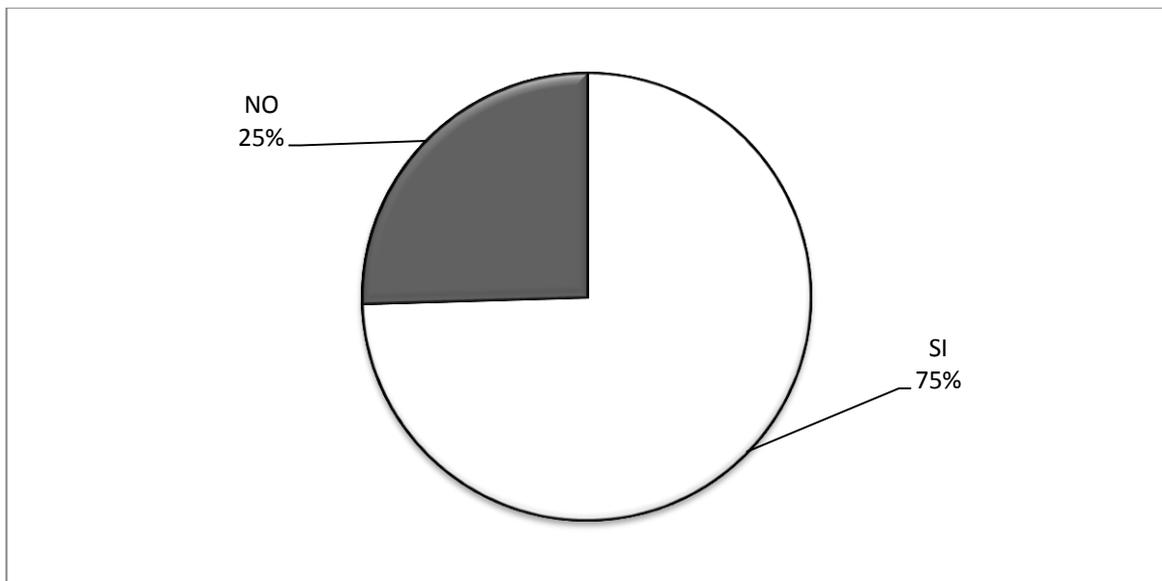
De acuerdo a la percepción de los encuestados, sobre los factores que inciden en el servicio que brindan los colaboradores de la Facultad, la rapidez refleja mayor insatisfacción en cuanto a los servicios que se prestan, por lo que se deben implementar acciones para agilizar los procesos e incrementar la satisfacción.

La atención es el segundo factor que debe mejorarse, siendo un componente fundamental para brindar servicios, debido a que la atención adecuada se deriva

de varias situaciones, entre las cuales destacan el no ofrecer ayuda ni información en el momento preciso, negar apoyo o responder de forma inapropiada, puede generar insatisfacción en los usuarios, por lo que se debe corregir. Por último la calidad, representa otro factor a mejorar considerando que la Facultad tiene laboratorios que son de referencia para toda Guatemala, por lo que se debe velar por cumplir con los estándares de calidad requeridos por los usuarios.

Gráfica 22

Percepción sobre la existencia de deficiencias en los servicios Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia 2011



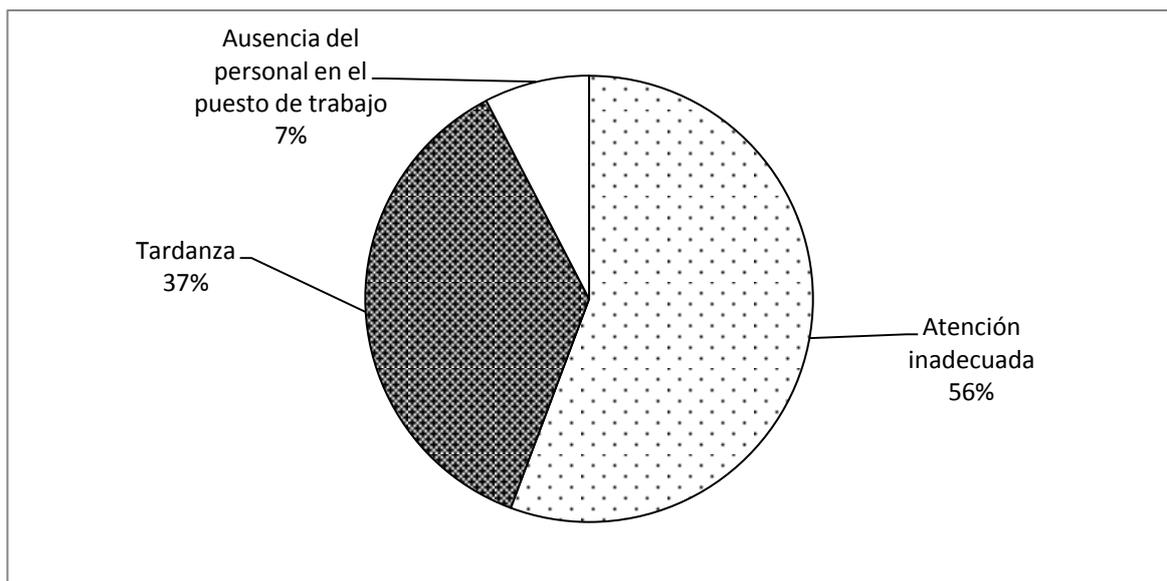
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según refleja la gráfica 22, se estableció que la tercera parte de las personas afirman que existen deficiencias en los servicios que ofrece la unidad académica, mismas que podrían ser causadas por la falta de priorización en la capacitación del personal, lo cual podría obedecer a que por ser la única Facultad en Guatemala que se dedica a la formación de profesionales en el contexto de la

salud y producción animal, no ha dado prioridad a la calidad en el servicio al cliente, debido a la falta de competencia en el área; aun cuando tienen un gran compromiso con varias instituciones nacionales y regionales como el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-, Asociación de Porcinocultores de Guatemala -APOGUA-, Asociación Nacional de Avicultores de Guatemala -ANAVI-, lo cual requiere de personal calificado y actualizado para brindar servicios que cumplan con las expectativas de los clientes y estudiantes, con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para brindar servicios de calidad en un mundo de constantes cambios.

Considerando que la Facultad cuenta con laboratorios autofinanciables y de referencia a nivel nacional y regional, es primordial brindar servicios de calidad que satisfagan al cliente, ya que dichos laboratorios son financiados por los ingresos percibidos de los servicios que se prestan.

Gráfica 23
Deficiencias en los servicios que se brindan
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011

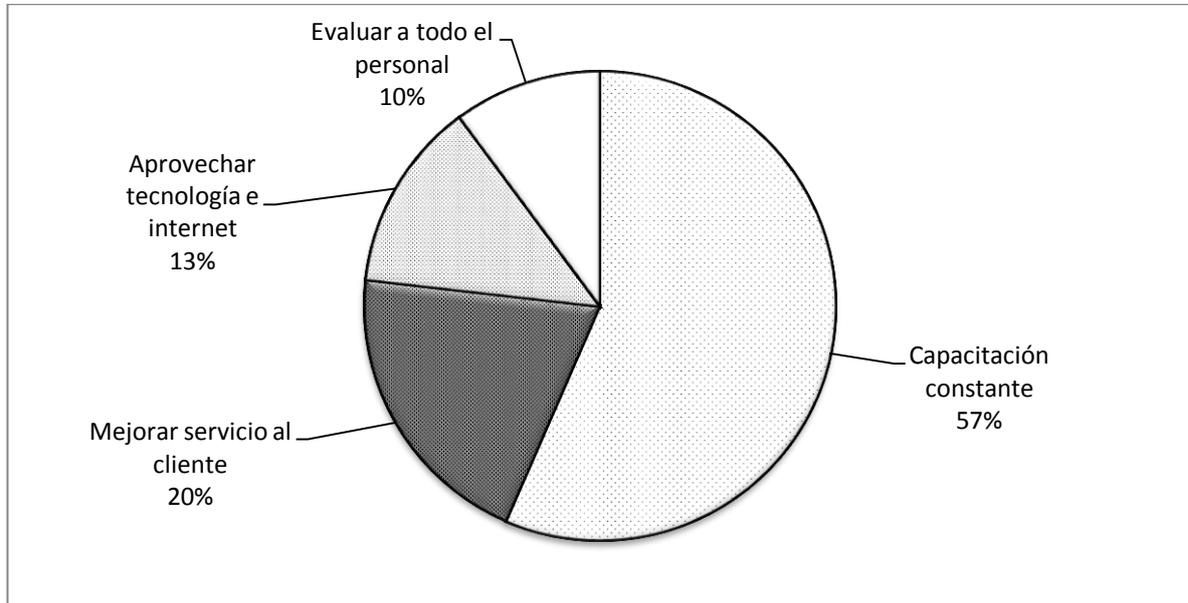


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Según la opinión reflejada por los encuestados en la gráfica 23, se hace mención a las diferentes deficiencias que según la percepción de los clientes y estudiantes existen en la prestación de servicios de la Facultad, entre las principales deficiencias detectadas resalta la atención inadecuada, por lo que es esencial mejorar el servicio al cliente, para contribuir a la satisfacción de los usuarios; seguido por la tardanza en la realización de muestras de laboratorio, trámites y procesos, además la tercera deficiencia detectada es la ausencia del personal en el puesto de trabajo, lo cual genera insatisfacción y descontento en los usuarios, debido a retrasos de tiempo, inconformidades por el incumplimiento de horarios; en general la atención inadecuada refleja la falta de capacitación para brindar servicios de calidad.

Debido a lo anterior se hace necesario tomar medidas correctivas, considerando que entre los objetivos tanto de la USAC como de la Facultad, se tiene como fin la docencia, investigación, extensión y servicio, para lo cual es primordial la actualización y capacitación continua de todo el personal con el propósito de proveer servicios de calidad, competitivos y con atención adecuada que asegure la satisfacción de los clientes y estudiantes, ya que estos últimos constituyen la razón de ser de esta institución educativa.

Gráfica 24
Recomendaciones de clientes y estudiantes, para mejorar los servicios
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
2011



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2011.

Entre las recomendaciones que mencionan los clientes y estudiantes, para mejorar los servicios que actualmente brinda la Facultad y disminuir las deficiencias existentes, se mencionó como primordial brindar capacitación constante a todo el personal, lo cual facilitará los procesos, la ejecución del trabajo de cada persona, disminución de la problemática existente por falta de conocimientos actualizados.

Además en segundo lugar, se recomendó mejorar el servicio al cliente, el cual sería un efecto de la capacitación, en tercer lugar aprovechar la tecnología y el internet, lo cual agilizaría los trámites, facilitaría los procesos académicos, docentes y administrativos, además proporcionaría al estudiante las herramientas necesarias para estar a la vanguardia de la tecnología y también se evitarían los

retrasos de tiempo. Como cuarta recomendación evaluar a todo el personal, lo cual serviría de retroalimentación constante para propiciar la mejora continua y la crítica constructiva en pro del desarrollo de la Facultad.

La capacitación constituye una herramienta importante y necesaria en toda organización, debido a que dispone para el cambio y ayuda a enfrentar los desafíos tecnológicos.

2.4 Discusión de los resultados

En la Facultad, no se realiza un proceso de capacitación formalmente estructurado, sin embargo, a pesar de no realizar un diagnóstico de necesidades ni un plan de capacitación, el personal se capacita a través del aprovechamiento de las oportunidades que surgen eventualmente, ya sea dentro de la Facultad o la Universidad. La falta de un plan de capacitación impide la adquisición de conocimientos apropiados de acuerdo a los cambios constantes, el desarrollo de habilidades que se ajusten a lo que el puesto exige y dificulta la mejora de actitudes según las necesidades reales para el desempeño eficiente en los distintos puestos de trabajo, asimismo crea problemas de inconformidad por parte del colaborador ya que se le proporciona lo que no necesita y además frustra al jefe inmediato ya que no conoce el procedimiento adecuado para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual imposibilita el establecimiento de soluciones reales a las necesidades de los colaboradores.

Por lo que, la falta de capacitación en las áreas necesarias genera desactualización, conflicto entre el personal y los jefes inmediatos, que los colaboradores hagan lo que les parece que está bien en el puesto de trabajo, insatisfacción a clientes y estudiantes, gastos innecesarios, desperdicio de recursos y subutilización de equipo de cómputo y de laboratorio.

El personal Directivo (Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores) no recibe capacitación para desempeñar el puesto que ocupa, lo cual crea incertidumbre en la toma de algunas decisiones, demora en la identificación con las funciones inherentes al desempeño del puesto, además propicia la realización poco efectiva de las tareas y actividades.

La elaboración y puesta en marcha del proceso de capacitación requiere la participación conjunta y comprometida de todos los niveles jerárquicos de la unidad académica en cada fase, con la finalidad de facilitar la mejora continua, retroalimentación constante, adaptación e identificación del personal con la Facultad, estimula el deseo de superación, satisfacción de clientes y estudiantes, contribuyendo a la agilización del proceso de acreditación de carreras

Por lo anterior, se hace necesario realizar una propuesta de un proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, misma que se presenta a continuación en el capítulo III.

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN
PARA EL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y
ZOOTECNIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

En este capítulo, se presenta la propuesta del proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual incluye el diagnóstico de necesidades previo a efectuar el plan, asimismo se detalla el diseño y planeación, la ejecución y alternativas para la evaluación de la capacitación, además contiene tres posibles escenarios para establecer el presupuesto que se adapte a las necesidades de capacitación de la Facultad.

3.1 Justificación

La importancia de la capacitación radica en mantener actualizados a los colaboradores, tanto en conocimientos como en habilidades para incentivar el deseo mejorar en el puesto de trabajo y fomentar el aprendizaje constante y la mejora continua, generando compromiso con la unidad académica.

El compromiso debe ser de todos los niveles jerárquicos iniciando con los altos mandos, para facilitar y brindar capacitación a todo el personal, con la finalidad de reducir la problemática diagnosticada por la falta o disminución de conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual contribuirá al desempeño eficiente de cada persona en el puesto de trabajo.

La implementación de un proceso de capacitación para todo el personal de la Facultad, permitirá cumplir con los requisitos de evaluación de los factores 3 y 4 con fines de acreditar la calidad de las carreras, y así agilizar el proceso de acreditación a través de la Agencia de Acreditación Centroamericana de la

Educación Superior en el Sector Agroalimentario y de Recursos Naturales -ACESAR-.

Asimismo se pretende aumentar la satisfacción de los clientes internos como externos, mejorando los servicios que se brindan en cuanto a producción y sanidad animal, manteniendo un compromiso con la seguridad alimentaria del país.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Facilitar la adquisición y actualización de conocimientos, mejora de actitudes de los colaboradores, a través del diseño de un plan de capacitación basado en la problemática real existente en la Facultad, que coadyuve al desempeño eficiente de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, a la mejora continua y satisfacción de estudiantes y clientes.

3.2.2 Específicos

- a. Comprometer a la alta dirección de la Facultad en la importancia de establecer planes de capacitación para todo el personal.
- b. Estimular la actualización constante y mejora continua de todo el personal, basado en las necesidades reales de acuerdo a la problemática detectada.
- c. Involucrar a todos los niveles jerárquicos en el proceso de capacitación.
- d. Proponer un plan de capacitación que incluya a todos los niveles jerárquicos de la Facultad.
- e. Proponer la creación de una Comisión de Capacitación.

3.2.3 Alcance

El plan de capacitación se proyectó para un año, el cual debe evaluarse posterior a la realización, lo cual permitirá verificar lo alcanzado en relación a lo planificado

y elaborar la adaptación pertinente que se ajuste a la nueva situación de la Facultad de acuerdo a la madurez que vaya adquiriendo.

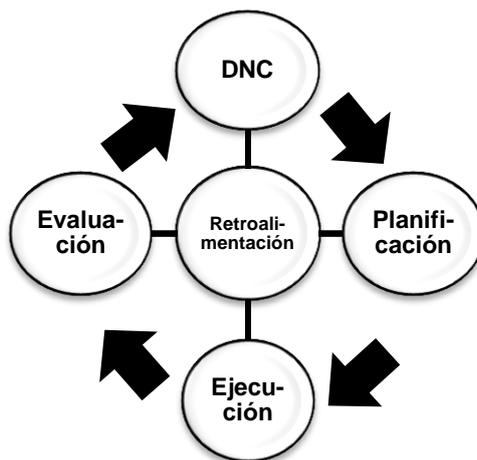
En el plan de capacitación de la Facultad se incluyeron todos los niveles jerárquicos (Decano, Secretarios, Directores, Coordinadores, personal docente y administrativo).

3.2.4 Metas

- a. Involucrar al 100% de los Directivos de la Facultad en la planeación, ejecución y evaluación de todo el proceso de capacitación.
- b. Concientizar el 100% de cada nivel jerárquico de la Facultad sobre la importancia de la mejora continua.
- c. Implementar de forma anual el plan de capacitación que contribuya al desempeño óptimo de los colaboradores.
- d. Evaluar al 100% del personal capacitado, 2 meses después de la implementación del plan de capacitación, para verificar la disminución de los efectos de cada problema detectado.

Esquema 16

Proceso de la capacitación



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En el esquema anterior se presentan las fases necesarias para la implementación y seguimiento del plan, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo según las necesidades de la Facultad y los colaboradores.

Previo a realizar el primer paso del proceso de capacitación constituido por el diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- se realiza un análisis organizacional, éste se refiere a examinar la situación actual de toda la Facultad (misión, visión, objetivos, recursos, presupuesto), ambiente socioeconómico, político y tecnológico en el cual se encuentra, lo cual servirá para determinar las dificultades existentes y establecer con claridad los problemas cuyas causas pueden ser resueltas con acciones de capacitación.

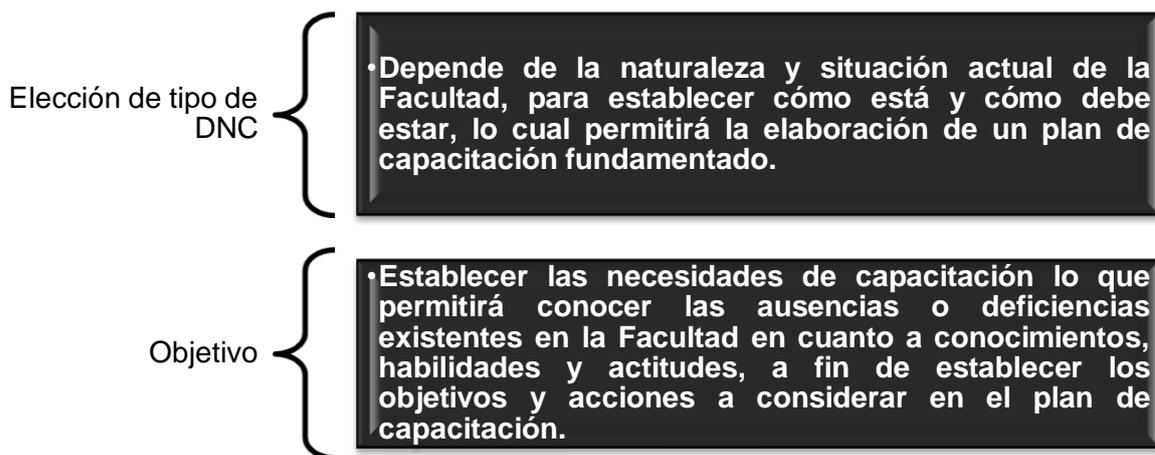
Cuando se reflejan problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores ya sea por ausencia en la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes para el desempeño efectivo, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la base para elaborar la primera fase del proceso de capacitación.

3.2.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

En el capítulo II sirvió para detectar la existencia de diferentes tipos de problemas, por lo cual es necesario el establecimiento de las necesidades reales de capacitación, para lo cual se llevó a cabo un taller con 32 directivos de la Facultad, siendo ellos Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores; considerando la importancia de la participación de los jefes inmediatos de dicha unidad académica, lo cual incrementa la confiabilidad del plan de capacitación, evita la predisposición de los colaboradores hacia el cambio, facilita la implementación del plan e involucra y compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Esquema 17

Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

La elección del tipo de DNC a aplicar es con base en problemas, como resultado del análisis de los resultados de la percepción que se tiene por parte de los diferentes actores involucrados, según el capítulo II de la presente investigación.

Cuadro 5

Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Convocar anualmente en el mes de julio a Directores y Coordinadores de cada departamento de la Facultad	Secretario Adjunto	Enviar un oficio con la invitación	
2	Realizar taller de diagnóstico de necesidades de capacitación	Comisión de Capacitación	Reunir a todos los jefes inmediatos (Directores y Coordinadores)	
Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario

3	Dar a conocer los tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación que se pueden realizar	Comisión de Capacitación	Entregar material con información del DNC	
4	Establecer el tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar	Directores, Coordinadores	Analizar de forma individual las deficiencias existentes por departamento	Matriz para establecer tipo de DNC
5	Dar a conocer la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación a realizar	Comisión de Capacitación	Entregar material que describa la metodología a utilizar	Trifoliar
6	Completar formulario con un plazo estipulado de un mes calendario	Directores, Coordinadores	Llenar un formulario por cada puesto de trabajo a cargo del jefe inmediato	Individual
7	Convocar a Directivos, Directores y Coordinadores para realizar taller de consolidado del diagnóstico de necesidades de capacitación	Secretario Adjunto	Enviar oficio con invitación	
8	Realizar taller de consolidado de diagnóstico de necesidades de capacitación	Comisión de Capacitación	Formar grupos de 5 personas y ordenar los temas de capacitación por prioridad en el formato indicado por puesto de trabajo	Grupal
Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario

9	Entregar formularios completos a Comisión de capacitación	Directores y Coordinadores	Trasladar completos los formatos	Individual y grupal
10	Consolidar información recibida de diagnóstico de necesidades de capacitación	Comisión de Capacitación	Elaborar un vaciado de datos y clasificar la información	
11	Realizar análisis de resultados obtenidos en talleres de diagnóstico de necesidades de capacitación	Comisión de Capacitación	Elaborar una matriz con los posibles temas a capacitar de acuerdo a las necesidades reales diagnosticadas	Matriz de resultados

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallarán los pasos para facilitar la implementación, se incluyen únicamente los que tienen formulario para su realización, por lo tanto se iniciará la metodología de la actividad a partir del paso 4.

Paso 4: Establecer el tipo de DNC a aplicar

Para establecer que tipo de diagnóstico es el que mejor se adapta a la Facultad, es primordial la elaboración de una matriz que facilite consolidar la información obtenida en cuanto a las deficiencias existentes en cada departamento, para posteriormente elaborar un resumen que facilite la toma de decisiones sobre el tipo de diagnóstico a aplicar.

Además conforme la Facultad resuelva las deficiencias existentes y alcance la madurez en cuanto a la capacitación, puede establecer la metodología a aplicar para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación. A continuación se describe la matriz indicada.

Cuadro 6

Ejemplo de matriz para establecer el tipo de DNC

Departamento:		Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	
No.	Puesto de trabajo	Deficiencias diagnosticadas	Tipo de diagnóstico que aplica
1	Secretarias	1 Quejas por mala atención a estudiantes y clientes	Con base en problemas
2	Docentes	1 Poseen conocimientos y habilidades pero mala actitud con estudiantes	Con base en problemas
3	Laboratoristas	1 Demasiada tardanza en brindar servicios	Con base en problemas
4	Todos	1 Existencia de deficiencias (mala atención, tardanza y ausencia del personal) en los servicios que brinda la Facultad.	Con base en problemas

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Para la presente investigación se eligió el tipo Diagnóstico con Base a Problemas considerando que en el análisis de resultados efectuado en la Facultad según el capítulo II, resaltan quejas de clientes y estudiantes sobre la mala atención recibida, mala actitud y demasiada tardanza del personal para brindar los servicios.

Paso 5: Dar a conocer la metodología de DNC a aplicar

Para dar a conocer la metodología del tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación se sugiere que se emplee un trifoliar, el cual tiene como finalidad sensibilizar e informar a todos los jefes inmediatos (Directivos, Directores y Coordinadores), en el mismo se incluyen los tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación existentes y se indican los pasos a seguir para completar el formulario individual que cada jefe debe llenar de acuerdo a los puestos de

trabajo que tenga a cargo (Docentes, secretarias, oficinistas, laboratoristas, auxiliares de laboratorio y servicios).

Además se incorpora el esquema del formato individual a completar, para facilitar la comprensión de la información que se requiere y establecer objetivamente las necesidades reales de capacitación, así también permite resolver las dudas que surjan en cuanto a completar el formulario.

Posteriormente de forma individual cada jefe inmediato procede a completar el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación, uno por puesto de trabajo, de acuerdo al personal que tienen a cargo (docentes, secretarias, oficinistas, laboratoristas, auxiliares de laboratorio y servicios).

Cuadro 7

Trifoliar de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA
VETERINARIA Y ZOOTECNIA**



**DIAGNÓSTICO DE
NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN -DNC-**

DNC: Es la parte medular del proceso de capacitación, esto nos permite conocer las necesidades existentes en una organización a fin de establecer el contenido y los objetivos del plan de capacitación. Los métodos para establecer las necesidades de capacitación pueden ser:

- Con base en puesto persona
- Con base en problemas
- Con base en el desempeño
- Con base en multihabilidades

INSTRUCCIONES: para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, se sugiere seguir las siguientes instrucciones y utilizar el siguiente formato.

- 1 Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del departamento, cuyos efectos dificultan el logro de los objetivos y que son factibles de disminuir o eliminar a través de acciones de capacitación.
- 2 Para identificar los problemas, verifique si los colaboradores poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar efectivamente las actividades de su puesto de trabajo. Esta evaluación se podrá realizar con observaciones a través de las dificultades que tiene el colaborador al efectuarlas, lo cual genera problemas.
- 3 Identificado el problema, determinar las causas principales que originaron el problema y los efectos.
- 4 Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden disminuir o eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar dichos problemas cuando las causas se relacionan

con la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) que un colaborador debe tener, adquirir y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas propias de su puesto de trabajo.

- 5 Establecer las tres principales actividades de los colaboradores en relación al problema determinado, es decir cuales de éstas son en mayor grado las que generan el problema.
- 6 De acuerdo a las tres actividades establecidas, calificar para cada una el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el colaborador, colocando satisfactorio si los posee e insatisfactorio si no los posee, según cada actividad a calificar.
- 7 Determinar los requerimientos de capacitación para los colaboradores del departamento.
- 8 Definirlos objetivos alcanzables y medibles, para cada efecto, considerando el tiempo en que se espera solucionarse y en qué porcentaje para cada uno.
- 9 Presentar opciones de horarios, periodicidad, fechas de realización, número de participantes, día, según la conveniencia de cada puesto, para asistir a capacitarse, indicar la prioridad de la capacitación y cualquier otra información que sea de utilidad para el plan se coloca como sugerencia o comentario en observaciones.
- 10 Firmar el formato para garantizar que los datos indicados son avalados por el jefe inmediato.

NOTA: Responder un formulario por puesto de trabajo.
Ejemplo: un formato para Secretaria (s), otro para Auxiliares de Servicios, etc.

Paso 6: Guía para completar formulario individual de DNC

Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, se sugiere seguir las siguientes instrucciones y completar el siguiente formato:

- 1 Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del departamento, cuyos efectos dificultan el logro de los objetivos y tareas, que son factibles de disminuir o eliminar a través de acciones de capacitación.
- 2 Para identificar los problemas, verifique si los colaboradores poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar efectivamente las actividades del puesto de trabajo. Esta evaluación se podrá realizar con observaciones a través de las dificultades que tiene el colaborador al efectuarlas, lo cual genera problemas.
- 3 Identificado el problema, determinar las causas principales que originaron el problema y los efectos.
- 4 Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden disminuir o eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar dichos problemas cuando las causas se relacionan con la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) que un colaborador debe tener, adquirir y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas propias del puesto de trabajo.
- 5 Establecer las tres principales actividades de los colaboradores en relación al problema determinado, es decir cuales de éstas son en mayor grado las que generan el problema.

- 6 De acuerdo a las tres actividades establecidas, calificar para cada una el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el colaborador, colocando satisfactorio si los posee e insatisfactorio si no los posee, según cada actividad a calificar.
- 7 Determinar los requerimientos de capacitación para los colaboradores del departamento.
- 8 Definirlos objetivos alcanzables y medibles, para cada efecto, considerando el tiempo en que se espera solucionarse y en qué porcentaje para cada uno.
- 9 Presentar opciones de horarios, periodicidad, fechas de realización, número de participantes, día, según la conveniencia de cada puesto, para asistir a capacitarse, indicar la prioridad de la capacitación y cualquier otra información que sea de utilidad para el plan, se coloca como sugerencia o comentario en observaciones.
- 10 Firmar el formato para garantizar que los datos indicados son avalados por el jefe inmediato.

NOTA: Responder un formulario por puesto de trabajo, dependiendo de la cantidad que tenga a cargo (docentes, secretaria, oficinistas, laboratoristas, auxiliares de laboratorio y servicios).

Cuadro 8

Ejemplo formulario DNC individual

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA		FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA			1/2
Diagnóstico de necesidades de capacitación					
Departamento: <u>Secretaría Adjunta</u>			Fecha de elaboración: <u>24/01/2012</u>		
Puesto: <u>Secretaria</u>			Fecha de revisión: <u> / /</u>		
a. Descripción del problema					
Repetición en elaboración de cartas por demasiados errores					
b. Causa: origen del problema que produce un efecto.					
1	<u>Desactualización en redacción</u>		2	<u>Desconocimiento de reglas ortográficas</u>	
3	<u>Desconocimiento programas compu</u>		4	<u>Inconciencia en uso de recursos</u>	
c. Efecto: consecuencia de la acción de una causa.					
1	<u>Redacción errónea</u>		2	<u>Errores ortográficos</u>	
3	<u>Sub utilización de programas</u>		4	<u>Desperdicio de recursos</u>	
d. ¿Las causas tienen solución con acciones de capacitación?					
Causa 1	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO		
Causa 2	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO		
Causa 3	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO		
Causa 4	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO		
e. Actividades principales de los colaboradores en relación al problema					
Actividad 1	<u>Redacción errónea de carta</u>				
Actividad 2	<u>Falta de revisión ortográfica de la carta</u>				
Actividad 3	<u>No aplica formato a carta en programa de computación</u>				
C= conocimientos H= habilidades A= actitudes			Actividad 1		
S= satisfactorio I= insatisfactorio			Actividad 2		
Nombre del colaborador			C	H	A
1	Colaborador 1	S	I	I	S
2	Colaborador 2	I	I	I	S
3	Colaborador 3	I	S	I	I
4					
5					



f. Requerimientos de capacitación

Temas a capacitar: ordenar considerando la prioridad de cada uno.

1	Programas de computación	4	Uso efectivo de recursos
2	Ortografía	5	
3	Redacción	6	

Objetivos (establecerlos con base en los efectos del problema y el tiempo en que esperan solucionarse)

Efecto 1 Disminuir en 2 meses, el 20% de errores de redacción.

Efecto 2 Disminuir en 3 meses, el 30% de errores ortográficos.

Efecto 3 Disminuir en 4 meses, el 35% de sub utilización de programas de computación.

Efecto 4 Disminuir en 5 meses, el 45% de desperdicio de recursos.

Duración horas/día	1	Prioridad:	a. Urgente	<input checked="" type="checkbox"/>
Horario	9 a 10 hrs		b. Puede esperar	<input type="checkbox"/>
Periodicidad	Mensual			
Día	Viernes			
Cantidad de participantes:	2			

Observaciones

Jefe inmediato: _____

Nombre Firma

Quien revisa: _____

Nombre Firma

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Paso 8: Guía para realizar consolidado grupal DNC

- 1 Formar grupos de cinco personas, dependiendo de la cantidad de jefes inmediatos participantes así puede aumentar o disminuir el número de integrantes de cada grupo.
- 2 Ordenar en el formato por puesto de trabajo los temas de capacitación.
- 3 Establecer la prioridad de los temas de capacitación por puesto de trabajo.

Cuadro 9

Consolidado grupal DNC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

1/2



Consolidado GRUPAL diagnóstico de necesidades de capacitación

INSTRUCCIONES: Con base a los formatos individuales, consolidar por puesto de trabajo, los temas a capacitar por prioridad según sea la necesidad.

Fecha:

24-ene-12

Grupo No.

1

Nombre de Integrantes:

1
2
3
4
5

Orden de temas (Según prioridad)	Tema	Puesto de trabajo
1	Servicio al cliente	TODOS (Directivos, docentes, secretarías, oficinistas, laboratoristas, aux. de laboratorio y servicios)
2	Informática	
3	Comunicación efectiva	
4	Manejo y resolución de conflictos	
5	Relaciones humanas	
1	Leyes y Normas USAC	DIRECTIVOS (Decano, Secretarios, Directores y Coordinadores)
2	Liderazgo organizacional	
3	planificación	
4	Manejo de personal y recursos	
5	Elaboración de manuales	
1	Métodos y técnicas de enseñanza	DOCENTES
2	Técnicas de evaluación del aprendizaje	
3	Elaboración de textos y guías	
4	Formación académica-científica	
5	Investigación	



Orden de temas (Según prioridad)	Tema	Puesto de trabajo
1	Técnicas secretariales	SECRETARIAS
2	Normas y técnicas de redacción	
3	Actualización en programas de computación	
4	Normas y técnicas de archivo	
5	Protocolo y etiqueta	
1	Actualización en programas de computación	OFICINISTAS (Auxiliares de tesorería, oficinistas)
2	Comunicación efectiva	
3	Servicio al cliente	
4	Uso adecuado de recursos	
5	Relaciones humanas	
1	Actualización en técnicas de laboratorio	LABORATORISTAS
2	Normas de bioseguridad	
3	Control total de la calidad	
4	Seguridad ocupacional	
5	Cuidado y mantenimiento del equipo	
1	Seguridad ocupacional	AUXILIARES DE LABORATORIO Y SERVICIOS
2	Uso adecuado de químicos y reactivos	
3	Normas de bioseguridad	
4	Control total de la calidad	
5	Manejo de desechos	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.2.6 Diseño y planificación de la capacitación

Posteriormente a diagnosticar en cada departamento las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un plan de capacitación real y funcional, para ello se sugiere utilizar el siguiente procedimiento:

Cuadro 10

Procedimiento para el diseño y planificación de la capacitación

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Discutir los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación	Comisión de Capacitación	A través de reunión con los miembros del Comisión de capacitación	
2	Establecer los problemas a resolver con acciones de capacitación	Comisión de Capacitación	Elaborar un listado de los problemas prioritarios a resolver	Matriz de selección de problemas a resolver
3	Establecer los temas a incluir en el plan de capacitación	Comisión de Capacitación	De acuerdo a los problemas prioritarios a resolver se revisa el formulario individual y grupal DNC para establecer los temas indicados por los jefes inmediatos	
4	Clasificar los temas por áreas a cubrir	Comisión de Capacitación	Agrupar por áreas los temas	Matriz de clasificación de temas
5	Establecer los objetivos de cada tema de capacitación	Comisión de Capacitación	Verificar los objetivos propuestos por cada jefe inmediato en los formularios individuales de DNC	

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
6	Planificar el contenido de cada tema de capacitación	Comisión de Capacitación	Revisar los formularios individuales de DNC para establecer los subtemas a cubrir en el plan	
7	Seleccionar los métodos de capacitación apropiados que garanticen el aprendizaje	Comisión de Capacitación	Establecer la duración de cada tema a impartir para determinar el método	Esquema de metodología de la capacitación a aplicar
8	Seleccionar los proveedores de capacitación (internos y/o externos)	Comisión de Capacitación	De acuerdo a los temas que se impartirán, se definen los posibles proveedores	Matriz de selección de proveedores de capacitación
9	Establecer periodicidad, día y horario de la capacitación de acuerdo al DNC	Comisión de Capacitación	Elaborar un resumen de acuerdo a respuestas en formulario individual de DNC	Matriz del diseño de la capacitación
10	Elaborar el plan de capacitación	Comisión de capacitación	Elaborar un resumen con los temas, subtemas, objetivos de cada uno, responsable, costo	Plan de capacitación
11	Establecer los posibles escenarios propuestos para la ejecución del plan de capacitación y los respectivos costos	Comisión de Capacitación	Se cotiza con los diferentes proveedores la impartición de los temas a capacitar y se elaboran varios escenarios considerando los costos que conlleva cada uno, ventajas y desventajas	Matriz de costos

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
12	Solicitar a Junta Directiva la aprobación correspondiente del plan de capacitación para la respectiva implementación en enero de cada año	Comisión de capacitación	Enviar una carta a Junta Directiva adjuntando el plan de capacitación	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallarán los pasos para facilitar la implementación, se incluyen únicamente los que tienen formulario para su realización, por lo tanto se iniciará la metodología de la actividad a partir del paso 2.

Paso 2: Establecer los problemas a resolver con acciones de capacitación

A continuación se presenta una matriz que facilita la selección y priorización de los problemas a resolver con acciones de capacitación, dicha matriz se basa en los datos obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación individual, luego se recopiló la información, siendo esta clasificada de acuerdo al área de interés efectuado, determinándose los siguientes problemas:

Cuadro 11

Matriz de problemas a resolver

No.	Problema	Causa	Causa tiene solución con acciones de capacitación	
			SI	NO
1	Aplicación errónea y omisión de reglamentos y leyes	Desconocimiento de la interpretación y aplicación de reglamentos y leyes	X	
2	Malas relaciones interpersonales	Clima organizacional insatisfactorio	X	
3	Incumplimiento en la realización de lo planificado	Falta de seguimiento a lo planificado	X	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Problema	Causa	Causa tiene solución con acciones de capacitación	
			SI	NO
4	Falta de gestión de la investigación	Falta de habilidades para gestionar la investigación	X	
5	Ausencia de planificación de actividades	Desconocimiento técnico de planificación	X	
6	Dificultad de aprendizaje en los alumnos	Uso de técnicas didácticas obsoletas	X	
7	Mal carácter en el trato con estudiantes	Problemas entre compañeros de trabajo	X	
8	Desactualización en la enseñanza de temas del curso	Desinterés en actualizarse y capacitarse	X	
9	Enseñanza de técnicas de laboratorio obsoletas a los alumnos	Falta de capacitación específica a las diferentes áreas	X	
10	Desconocimiento del uso adecuado de programas de computación	Falta de actualización en informática	X	
11	Desconocimiento en elaboración de manuales de organización y procedimientos	Falta de capacitación en elaboración de manuales	X	
12	Relaciones interpersonales conflictivas entre jefes y colaboradores	Errores, desperdicio de recursos y mal uso del tiempo	X	
13	Errores de manipulación de reactivos, desechos y químicos de laboratorio	Desconocimiento de técnicas de bioseguridad y seguridad ocupacional	X	
14	Daño de equipo de oficina	Desconocimiento de uso adecuado del equipo	X	
15	Atención inadecuada a usuarios de los servicios	Falta de capacitación de servicio al cliente	X	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Problema	Causa	Causa tiene solución con acciones de capacitación	
			SI	NO
16	Errores en redacción de cartas	Desactualización en técnicas de redacción	X	
17	Errores ortográficos	Desactualización en técnicas de ortografía	X	
18	Desorden y falta de control en el archivo	Desactualización en técnicas de archivo	X	
19	Inconformidad estudiantil con evaluaciones de cursos	Elaboración de evaluaciones subjetivas	X	
20	Retraso en la entrega de notas de curso	No se usa internet por desconocimiento	X	
21	Tardanza en realización de trámites académicos, docentes y administrativos	No se aprovechan las ventajas del internet	X	
22	Incumplimiento de normativas	Desconocimiento de normativa universitaria y facultativa	X	
23	Técnicas didácticas aburridas	Poco interés en actualizar técnicas didácticas	X	
24	Documentos mal elaborados y presentaciones sobrecargadas	Desactualización en uso de programas de computación	X	
25	Ausencia en el puesto de trabajo	Falta de compromiso con la Facultad	X	
26	Desaprovechamiento del tiempo y los recursos	Falta de organización y planificación	X	
27	Quejas por mala atención en el servicio que se brinda	Falta de capacitación en servicio al cliente	X	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 12

Matriz de problemas prioritarios a resolver

No.	Problema
1	Aplicación errónea y omisión de reglamentos y leyes.
2	Falta de planificación que genera uso irracional de recursos y mal uso del tiempo.
3	Relaciones interpersonales conflictivas entre colaboradores y jefes inmediatos.
4	Desconocimiento de metodología para elaborar manuales, lo cual genera dificultad en realización correcta de los procesos.
5	Técnicas didácticas que generan bajo rendimiento y dificultad de aprendizaje en los estudiantes.
6	Desactualización en temas relacionados a cada puesto de trabajo.
7	Dificultad en elaboración, gestión y archivo de documentos.
8	Manipulación inadecuada de productos químicos y de laboratorio que podrían generar accidentes y/o enfermedades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Los problemas del cuadro anterior, se establecieron priorizando el impacto en la calidad del servicio, la calidad del gasto, la imagen de la organización, el uso de tecnologías modernas para facilitar y agilizar los procesos y reducir los riesgos de accidentes laborales, con el fin primordial de reducir la insatisfacción de los directivos, clientes y estudiantes.

Paso 4: Clasificar los temas por áreas a cubrir

A continuación se presenta una matriz que permite clasificar por áreas los temas a incluir en el plan de capacitación, con la finalidad de resolver los problemas que se establecieron como prioritarios, que afectan el servicio que brindan los colaboradores de la Facultad.

Cuadro 13

Matriz de selección de temas, de acuerdo a los problemas a resolver

Área	Descripción	Temas	Problema a resolver
A	Legislación	<ol style="list-style-type: none">1. Leyes nacionales2. Leyes y normas USAC3. Reglamentos FMVZ	Aplicación errónea y omisión de reglamentos y leyes
B	Planificación	<ol style="list-style-type: none">1. Planificación de actividades2. Planificación estratégica3. Elaboración, actualización y manejo de presupuesto4. Manejo de inventarios de material y suministros	Falta de planificación que genera uso irracional de recursos y mal uso del tiempo
C	Clima organizacional	<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación efectiva2. Equipos de trabajo efectivos3. Inteligencia emocional4. Liderazgo organizacional5. Manejo y resolución de conflictos6. Conciencia de costos7. Relaciones humanas8. Servicio y atención al cliente	Relaciones interpersonales conflictivas entre colaboradores y jefes inmediatos
D	Elaboración de manuales	<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración, interpretación y aplicación de manuales	Desconocimiento de metodología para elaborar manuales, lo cual genera dificultad en realización correcta de los procesos

Área	Descripción	Temas	Problema a resolver
E	Formación pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de textos 2. Formación académica-científica 3. Procesos enseñanza-aprendizaje 4. Evaluación del aprendizaje 5. Actualización en metodología didáctica 	Técnicas didácticas que generan bajo rendimiento y dificultad de aprendizaje en los estudiantes
F	Actualización profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de técnicas de laboratorio 2. Control total de la calidad 3. Mantenimiento de equipos 4. Procedimientos operativos estándares 5. Seguridad ocupacional 6. Actualización de informática y telemática 7. Manejo de equipo de oficina 8. Protocolo y etiqueta 	Desactualización en temas relacionados a cada puesto de trabajo
G	Técnicas secretariales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas de redacción y ortografía 2. Técnicas de archivo 	Dificultad en elaboración, gestión y archivo de documentos
H	Bioseguridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bioseguridad 2. Manejo de desechos 	Manipulación inadecuada de productos químicos y de laboratorio que podrían generar accidentes y/o enfermedades

Se considera que estos temas van a resolver los problemas planteados por los directivos, clientes y estudiantes, en las gráficas números 18, 22, 23 y 24, del capítulo II, además reducirán la insatisfacción y deficiencias reflejadas por los jefes inmediatos según el DNC realizado, por otro lado es importante señalar que algunos temas aunque directamente no fueron planteados como tales, es necesario tener el conocimiento para la correcta aplicación de leyes, normas,

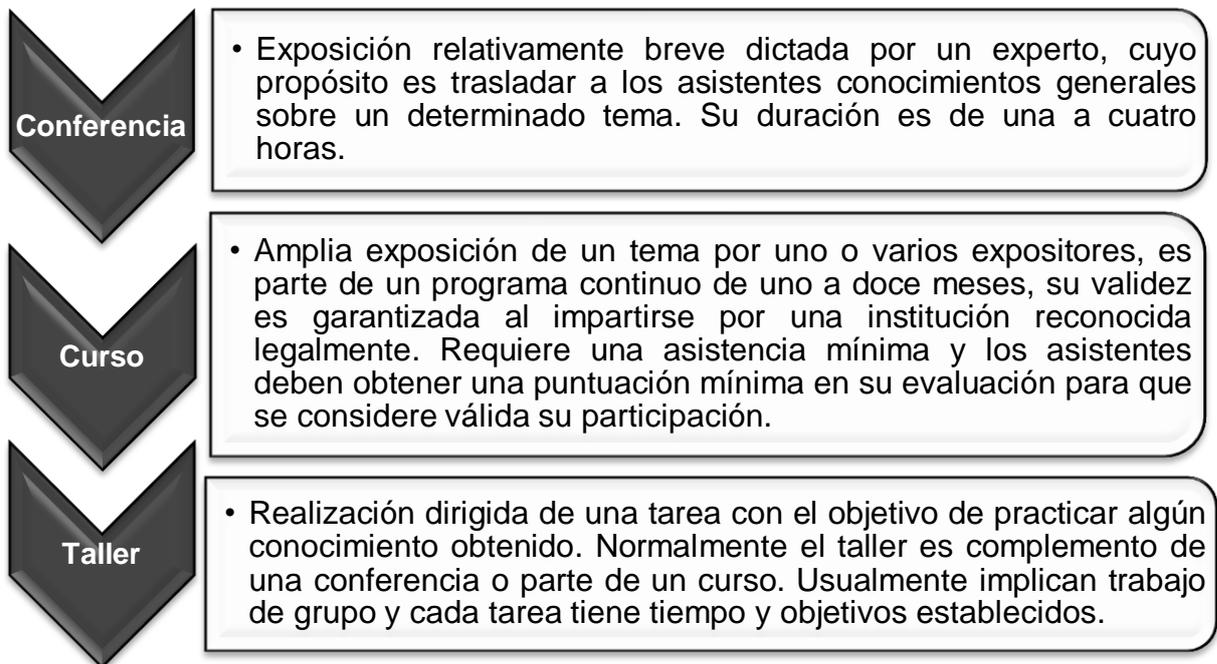
reglamentos, procesos y completado de formularios. Por otra parte en el proceso de enseñanza aprendizaje de una institución de educación superior, como en el presente caso, es imprescindible la actualización tecnológica, metodológica y didáctica.

Paso 7: Esquema de metodología de la capacitación a aplicar

Para realizar la selección de los métodos de capacitación más apropiados que garanticen el aprendizaje de los colaboradores, se puede aplicar la metodología explicada en el siguiente esquema de acuerdo a la duración de cada tema a impartir:

Esquema 18

Metodología de la capacitación a aplicar



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Paso 8: Seleccionar los proveedores de capacitación (internos y/o externos)

Para proceder a la selección de los proveedores que brindarán la capacitación de acuerdo a los temas seleccionados para formar parte del plan de capacitación, se deben evaluar algunos aspectos con la finalidad de facilitar el aprendizaje a los colaboradores y propiciar un ambiente agradable, esta se constituye una tarea primordial a la cual se le debe dedicar tiempo. Por lo que se presenta la sugerencia de los factores a considerar para tal selección.

Cuadro 14

Matriz para seleccionar proveedores de capacitación

Factores a evaluar	Capacitador interno	Puntos	Capacitador externo	Puntos
Experiencia comprobable (25 pts)	Un año de laborar en el área del tema a impartir		Tres años de laborar en el área del tema a impartir	
Cursos de especialización afin al tema (25 pts)	2 Cursos		5 Cursos	
Grado académico que le faculta para impartir la capacitación (20 pts)	Cierre de pensum		Licenciatura	
Cursos varios relacionados al tema (20 pts)	1 Curso		3 Cursos	
Metodología moderna de enseñanza-aprendizaje (10 pts)	Uso de presentaciones y equipo audiovisual		Uso de presentaciones, equipo audiovisual y transmisión electrónica de información	
Total			Total	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En los descriptores mencionados en el Manual de Organización de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, se establece el orden de importancia de los

factores que se toman en cuenta en el proceso de selección de personal, en función de ello, se ponderaron los factores como lo muestra el cuadro anterior.

Paso 9: Establecer periodicidad, día y horario de la capacitación de acuerdo al Diagnóstico de necesidades de capacitación

Posteriormente se elabora un resumen en una matriz del diseño de la capacitación, donde se incluye la cantidad de personas que se van a capacitar, qué puestos se incluirán en el plan, en qué lugar se realizará y qué días son más factibles de asistir a la capacitación por puesto de trabajo. Dicha matriz se utilizará para establecer las bases del plan de capacitación de acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado en la investigación:

Cuadro 15

**Matriz para el diseño de la capacitación
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

A quién capacitar		Cómo capacitar (métodos a utilizar)	Quién capacitará	Dónde capacitar (instalaciones)	Cuándo capacitar		
Cantidad	Puesto				Día	Horario	Periodicidad
32	Directivos	Conferencia, taller	Ministerio de Finanzas, División de Desarrollo Académico, División de Recursos Humanos, Depto. De Presupuesto, Depto. De Contabilidad, Dirección de Asuntos Jurídicos USAC, INTECAP, Comisión de capacitación FMVZ	Campus central USAC	Lunes	8 a 12	Mensual
48	Docentes	Conferencia, taller, curso		Campus central USAC	Viernes	8 a 10	Quincenal
22	Secretarias	Conferencia, taller, curso		Campus central USAC	Miércoles	8 a 10	Quincenal
6	Oficinistas	Conferencia, taller, curso		Campus central USAC	Martes	7 a 12	Mensual
9	Laboratoristas	Conferencia, taller, curso		Campus central USAC	Miércoles	8 a 10	Quincenal
20	Auxiliares de laboratorio y de servicios	Conferencia, taller		Campus central USAC	Jueves	8 a 10	Quincenal
137	Personas a capacitar						

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Paso 10: Elaborar plan de capacitación

La planificación de cada uno de los temas y el respectivo contenido, se realiza de acuerdo a prioridades para coadyuvar a solucionar los problemas diagnosticados que afectan la satisfacción de los clientes y estudiantes de la Facultad.

3.2.7 Propuesta del plan de capacitación

Objetivo general

Disminuir la insatisfacción de los usuarios (clientes y estudiantes) en relación a los servicios que presta la Facultad.

Objetivos específicos

- Proporcionar los conocimientos ausentes por puesto de trabajo, para que los colaboradores efectúen de manera efectiva las actividades.
- Actualizar los conocimientos que poseen los colaboradores.
- Desarrollar las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, de acuerdo a los requerimientos reflejados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Mejorar las actitudes de los colaboradores para garantizar un excelente servicio a clientes y estudiantes y así disminuir la cantidad de quejas reportadas.

Metas

- Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al plan anual establecido.
- Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para cada puesto de trabajo.
- Cubrir durante el primer año de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas.
- Evaluar los efectos de la capacitación en todos los niveles jerárquicos, 2 meses después de la implementación.

Cuadro 16

**Plan de capacitación para el año 2013
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
Problema 1: aplicación errónea u omisión de leyes y reglamentos											
A - Legislación											
1	Leyes nacionales	Ley orgánica del presupuesto Ley de probidad Ley de servicio civil, Sistema integrado de compras, Ley de contrataciones del estado, Guatecompras	Dar a conocer, aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes nacionales	21 enero y 04 febrero 2013	8 a 12	32	Directivos	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ Ministerio de Finanzas Públicas, Depto. De Jurídico USAC	★★ Q1,000.00
2	Leyes y normas USAC	Reglamento de la carrera universitaria del personal académico, Normas de ejecución presupuestal (normas de cierre), Reglamento de viáticos y gastos conexos, Normas para la concesión de licencias	Dar a conocer la normativa universitaria relacionada con su ámbito de acción, así como su aplicación	25 de enero 2013	8 a 12	32 48	Directivos, Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico, Departamento de Presupuesto y Contabilidad USAC	★★ Q2,300.00
3	Leyes y normas USAC	Reglamento de relaciones laborales entre la USAC y su personal	Dar a conocer la normativa universitaria relacionada con su ámbito de acción, así como su aplicación	30 de enero 2013	8 a 10	22 6	Secretarías, Oficinistas	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ Dirección de Asuntos Jurídicos, División de Recursos Humanos	★ Q200.00
4	Leyes y reglamentos FMVZ	Manual de organización de la Facultad y Manual de Normas y procedimientos de la Facultad	Dar a conocer la normativa facultativa relacionada con su ámbito de acción, así como su aplicación	15 de febrero 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboraristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación	Q500.00
5	Leyes y reglamentos FMVZ	Escuela de vacaciones, Reglamento de auto financieros, Normativo de evaluación y promoción del estudiante de la FMVZ	Dar a conocer la normativa facultativa relacionada con su ámbito de acción, así como su aplicación	04 de marzo 2013	8 a 12	32	Directivos	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★★ Q1,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
Problema 2: falta de planificación que genera uso irracional de recursos y mal uso del tiempo											
B - Planificación											
1	Manejo de inventarios de material y suministros	Fundamentos de administración de inventarios, tipos de inventarios, existencias, especificaciones de manejo de materiales	Mantener inventarios óptimos de acuerdo a las necesidades de cada departamento	6 de febrero 2013	8 a 10	9	Laboratoristas	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ Depto. De Proveeduría	★ Q200.00
2	Planificación de actividades	Plan estratégico USAC 2022, Plan Operativo Anual	Desarrollar las actividades facultativas en congruencia con las políticas de la Universidad	01 de marzo 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos	★ Q500.00
3	Elaboración, actualización y manejo de presupuesto	Normas de ejecución presupuestal y planificación financiera, uso de los renglones presupuestales	Usar eficientemente los recursos	01 de abril 2013	8 a 12	32	Directivos	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ Depto. De Presupuesto	★★ Q1,000.00
4	Planificación estratégica	Formulación de objetivos, elaboración y ejecución de planes de acción, control y evaluación	Mejorar la capacidad de adaptación a cambios y logro de objetivos	06 de mayo 2013	8 a 12	32	Directivos	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos	★★ Q1,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
C- Clima organizacional											
Problema 3: relaciones interpersonales conflictivas entre colaboradores y jefes inmediatos											
1	Comunicación efectiva	funciones, proceso, elementos de comunicación, barreras de la comunicación	Establecer los mecanismos de comunicación formal e informal	15 de marzo 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00
2	Equipos de trabajo efectivos	Desarrollo de un grupo: establecimiento de normas, atributos de los equipos, diseño de una organización basada en equipos.	Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño a través de la unión de fortalezas	29 de marzo 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00
3	Inteligencia emocional	Cerebro emocional, manejo de emociones, principios de la inteligencia emocional: percibir, regular y comprender; inteligencia emocional en el trabajo, manejo de estrés	Aprender a utilizar las emociones saludables para mejorar el desempeño en el trabajo	19 de abril 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00
4	Liderazgo organizacional	Principios y herramientas del liderazgo organizacional	Cumplir con los objetivos propuestos con la colaboración voluntaria de los colaboradores	17 de mayo 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos	Q500.00
5	Manejo y resolución de conflictos	Conflicto, percepciones, discusión, negociación, mediación, conciliación, características de negociador, tipos de negociador, proceso de negociación, estrategias y tácticas, factores de la negociación, momentos de la negociación.	Resolver los conflictos de manera efectiva y ser capaz de negociar	31 de mayo 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas e específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
Problema 3: relaciones interpersonales conflictivas entre colaboradores y jefes inmediatos											
C - Clima organizacional											
6	Conciencia de costos	Uso eficiente de recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos	Optimizar los recursos disponibles y propiciar un ambiente agradable de trabajo	19 de julio 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00 ★
7	Relaciones humanas	Convivencia, diálogo, participación, asertividad, empatía, motivar, disposición, convencer, transparencia, aceptación, trabajo en equipo (bases del trabajo en equipo, componentes)	Mejorar relaciones interpersonales	16 de agosto 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/División de Recursos Humanos y División de Desarrollo Organizacional	Q500.00 ★
8	Servicio y atención al cliente	Principios de la calidad del servicio. Características de los servicios. Razones que frenan la implantación de la calidad de servicio. Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio. Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad. Razones para un mal servicio al cliente. Los siete pecados capitales del servicio. Los 10 mandamientos para un servicio de excelencia y la consensación de clientes. Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio.	Disminuir la insatisfacción de clientes y estudiantes	20 de septiembre 2013	8 a 10/ 10 a 12	137	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas y Auxiliares de Lab. Y Serv./Directivos y Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ INTECAP	Q12,000.00 ★★★

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
Problema 4: desconocimiento de metodología para elaborar manuales, lo cual genera dificultad en la realización correcta de los procesos											
D - Elaboración de manuales											
1	Elaboración, interpretación y aplicación de manuales	Principios para elaborar manuales, diagrama de flujos, estandarización de formatos	Mejorar y dinamizar procesos	03 de junio 2013	8 a 12	32	Directivos	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ ★ Q1,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
Problema 5: técnicas didácticas que generan bajo rendimiento y dificultad de aprendizaje en los estudiantes											
E - Formación pedagógica											

1	Elaboración de textos	Redacción de textos didácticos Mediación pedagógica Elaboración de mapas conceptuales Uso de programa Murrattech Uso de plataformas Edición de documentos Elaboración de carpetas electrónicas	Trasladar al estudiante la experiencia docente	01 de febrero y 05 de abril 2013	8 a 10	48	Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico	★ Q200.00
2	Formación académica-científica	Método de investigación acción Estadística paramétrica y no paramétrica Redes de conocimiento Identificación de redes de conocimiento Construcción dinámica y gestión de redes de conocimiento	Mejorar la docencia	03 y 17 de mayo 2013	8 a 10	48	Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico	★ Q200.00
3	Procesos enseñanza-aprendizaje	Planeación didáctica Estrategias de enseñanza aprendizaje Modelos didácticos Utilización de las TICs Enseñanza por competencias	Lograr un aprendizaje efectivo en el estudiante	05 de julio, 02 y 23 de agosto 2013	8 a 10	48	Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico	★ Q200.00
4	Evaluación del aprendizaje	Recursos para evaluación de los aprendizajes Objetivos de la evaluación Métodos de evaluación de los aprendizajes Tipos de evaluación.	Mejorar el rendimiento académico del estudiante	06 de septiembre, 04 y 18 de octubre 2013	8 a 10	48	Docentes	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico	★ Q200.00
5	Actualización en metodología didáctica	Nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje y elaboración de material didáctico y de consulta	Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje a través de técnicas modernas	08 y 15 de noviembre 2013	8 a 10	48	Docentes	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ División de Desarrollo Académico	★ Q200.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
F - Actualización profesional											
Problema 6: desactualización en temas relacionados a cada puesto de trabajo											
1	Actualización de técnicas de laboratorio	Normas de trabajo en laboratorios, técnicas modernas de laboratorio	Mejorar y estandarizar la calidad y aplicación de nuevas técnicas de laboratorio	20 febrero y 06 de marzo 2013	8 a 10	9	Laboratoristas	Curso	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q200.00
2	Control total de la calidad	Calidad total, aseguramiento de calidad, manejo de productos, excelencia en el servicio	Brindar productos y servicios de calidad y apegados a las normas aplicables	20 de marzo y 03 de abril 2013	8 a 10	9 20	Laboratoristas, Auxiliares de laboratorio y servicios	Curso	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ INTECAP	★★★ Q2,500.00
3	Mantenimiento de equipos	Mantenimiento preventivo del equipo y sistemas de información de desperfectos de equipos	Optimizar material y aumentar la vida útil del equipo	17 de abril 2013	8 a 10	9	Laboratoristas	Conferencia	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q200.00
4	Procedimientos operativos estándares	limpieza y preparación del área de trabajo, preparación de pacientes y material	Mejorar el ambiente de trabajo y facilitar el desarrollo de las actividades	02 de mayo 2013	8 a 10	20	Laboratoristas, Auxiliares de laboratorio y servicios	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q200.00
5	Seguridad ocupacional	Primeros auxilios, cuidado en el desarrollo de los labores, riesgos físicos, químicos y psicológicos, manejo de químicos peligrosos, riesgos de accidentes químicos o físicos	Disminuir los accidentes por manipulación errónea de equipo y saber como actuar ante una emergencia laboral	15 y 16 de mayo 2013	8 a 10	9 20	Laboratoristas, Auxiliares de laboratorio y servicios	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q300.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Participantes			Lugar	Responsable	Costos
					Horario	Cantidad	Puesto			
Problema 6: desactualización en temas relacionados a cada puesto de trabajo										
F - Actualización profesional										
6	Actualización de informática y telemática	Word (formato, gráficos, encabezados y pies de página, tablas, macros, organigramas y diagramas, tablas de contenidos, tablas de ilustraciones e índice marcadores, notas al pie y al final, referencias cruzadas). Excel (herramientas de organización de hojas, formatos, diseños de tablas, fórmulas y funciones, gráficos, manejo de libros y hojas, personalización y protección de libros). Power point (características básicas, diseño, uso de gráficos, tablas, clips multimedia, asegurar y compartir una presentación), Publisher, PDF, Internet (navegar, buscar información)	Utilizar adecuadamente los programas de computación y disminuir el tiempo y errores en la elaboración de documentos	05, 07, 12, 14, 19, 21, 26, 28 de junio 2013	08 a 12	37	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ INTECAP	Q4,500.00 ★★★
7	Manejo de equipo de oficina	Uso de fotocopiadoras, multifuncionales, escáner, equipo de multimedia, computadoras	Incrementar la vida útil del equipo y disminuir los tiempos por errores	09 de julio 2013	8 a 10	22	Secretarías	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q200.00
8	Protocolo y etiqueta	importancia de protocolo y etiqueta, aplicación de reglas de conversación, indumentaria y conocimiento de tips para la organización de eventos, actividades y funciones como profesionales	Mejorar la organización de eventos, presentación y desenvolvimiento adecuado en diferentes ambientes	07 y 21 de agosto 2013	8 a 10	22	Secretarías	Campus central USAC	Comisión de capacitación/ INTECAP	★★★ Q2,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
G - Técnicas secretariales											
Problema 7: dificultad en elaboración, gestión y archivo de documentos											
1	Normas de redacción y ortografía	Reglas de gramática, técnicas de redacción, uso de formularios	Obtener documentos de alta calidad	04 y 18 de septiembre 2013	8 a 10	22	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q300,00
2	Técnicas de archivo	Orden y control de información, clasificación de documentos	Facilitar la organización, control y ubicación de documentos	02 y 08 de octubre 2013	7 a 12	22 6	Secretarías, Oficinistas, Laboratoristas	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★★ ★ Q1,000,00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Participantes		Metodología	Lugar	Responsable	Costos
						Cantidad	Puesto				
H - Bioseguridad											
Problema 8: uso inadecuado de productos químicos y de laboratorio que podrían generar accidentes y/o enfermedades											
1	Bioseguridad	Normas de bioseguridad para evitar accidentes	Cumplir con normas de bioseguridad en el trabajo	07 y 21 de agosto, 04 de septiembre y 02 de octubre	8 a 10	9 20	Laboratoristas y Auxiliares de laboratorio y servicios	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q300,00
2	Manejo de desechos	Manejo de desechos sólidos, tratamiento de aguas servidas y residuos hospitalarios	Reducir riesgos por manejo inadecuado de desechos	16 y 17 de octubre, 06 y 07 de noviembre	8 a 10	9 20	Laboratoristas y Auxiliares de laboratorio y servicios	Conferencia, Taller	Campus central USAC	Comisión de capacitación	★ Q300,00
Total											Q37,264.00

Fecha de elaboración: _____

Elaborado por: _____

Vo.Bo. Comisión de capacitación _____

Autorización Tesorería _____

★ Material didáctico

★★ Material didáctico y alimentación

★★★ Material didáctico, alimentación y conferencia

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.2.8 Ejecución de la capacitación

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del plan de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere utilizar la siguiente guía:

Cuadro 17
Guía para la ejecución del plan de capacitación

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Designar a una persona, quien revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del plan	Comisión de Capacitación	Distribuir las tareas a realizar para cada miembro de la Comisión de capacitación	
2	Revisar lista de actividades antes y después de cada evento, para garantizar que todos los aspectos del plan se alcancen con éxito	Comisión de Capacitación	Revisar que los instructores, materiales didácticos e instalaciones estén listos para cada actividad de capacitación	Matriz de revisión de la capacitación
5	Realizar reuniones trimestrales con el personal del área para retroalimentar los avances del plan	Jefes inmediatos	Convocar a todo el personal de cada departamento a través de un oficio e invitación	
6	Realizar reuniones trimestrales con los jefes de cada área para evaluar los avances del plan	Comisión de Capacitación	Convocar a todos los jefes inmediatos de cada departamento a través de un oficio e invitación	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallará el paso 2 para facilitar la implementación, debido a que es el único que incluye formulario para su realización.

Paso 2: Revisar lista de actividades antes y después de cada evento

Para asegurar el éxito de cada evento de capacitación y evitar inconvenientes que dificulten el cumplimiento del plan, se deben realizar varias actividades en el orden indicado con la finalidad de garantizar la participación de cada colaborador y de los instructores, de facilitar el equipo audiovisual, material didáctico, las instalaciones y refrigerios necesarios.

Cuadro 18

Ejemplo de matriz para revisión de la capacitación

No.	Actividad	Responsable	Tiempo para cada actividad	Estatus
Antes de la capacitación				
1	Realizar plan de capacitación	Comisión de capacitación	6 meses	
2	Seleccionar a los participantes	Comisión de capacitación	5 meses	
3	Invitar a los participantes	Comisión de capacitación	1 mes	
4	Confirmar participación de participantes	Comisión de capacitación	15 días	
5	Confirmar asistencia de instructores	Comisión de capacitación	15 días	
6	Coordinar la obtención de material didáctico	Secretaria Adjunta	1 mes	
7	Coordinar la reproducción de material didáctico	Secretaria Adjunta	10 días	
8	Reservar el lugar de la capacitación	Secretaria Adjunta	1 mes	
9	Coordinar la disponibilidad de equipo	Secretaria Adjunta	10 días	
10	Coordinar refrigerios	Secretaria Adjunta	5 días	
11	Coordinar transportes	Secretaria Adjunta	1 mes	
12	Elaborar evaluación del contenido de la capacitación	Comisión de capacitación	15 días	
13	Reproducir evaluación del contenido de la capacitación	Comisión de capacitación	13 días	
14	Elaborar evaluación del instructor	Comisión de capacitación	6 meses	
15	Reproducir evaluación del instructor	Comisión de capacitación	13 días	

Actividad	Responsable	Tiempo para cada actividad	Estatus
Después de la capacitación			
Realizar vaciado de datos de la evaluación del instructor y de la capacitación	Comisión de capacitación	2 días	
Realizar análisis de datos de la evaluación del instructor y de la capacitación	Comisión de capacitación	3 días	
Elaborar un informe ejecutivo de la evaluación del instructor y de la capacitación	Comisión de capacitación	5 días	
Evaluar a las personas capacitadas	Jefes inmediatos	2 meses	
Realizar vaciado de datos de la evaluación del contenido de la capacitación	Comisión de capacitación	2 meses 2 días	
Realizar análisis de datos de la evaluación del contenido de la capacitación	Comisión de capacitación	2 meses 3 días	
Elaborar un informe ejecutivo de la evaluación del contenido de la capacitación	Comisión de capacitación	2 meses 5 días	
Elaborar un informe del impacto de la capacitación	Comisión de capacitación	2 meses 10 días	
Elaborar un informe de recomendaciones para el siguiente plan de capacitación	Jefes inmediatos	2 meses 15 días	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Estatus:

P = pendiente

C = concluido

S = seguimiento

Al completar estos pasos, se asegura que la capacitación se desarrolle con éxito y se evita inconvenientes.

3.2.8.1 Costos del plan de capacitación

Para la implementación de la propuesta del plan de capacitación, es necesario considerar el presupuesto para el pago de instructores, material didáctico y refacciones (alimentación).

Se presenta el detalle de los costos considerando las alternativas que permitan la adaptación a la disponibilidad financiera de la Facultad, tomando en cuenta que la ejecución de dicho plan coadyuvará a resolver los problemas detectados en la unidad académica.

Cuadro 19

Escenario 1: capacitación externa

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de Ministerio de Finanzas Públicas	Q64.00
Capacitación por parte del Instituto Técnico de Capacitación -INTECAP-	Q164,600.00
Material didáctico (lapiceros, lápices, resmas de hojas, tintas para impresora)	Q5,000.00
Refacciones	Q5,000.00
Total	Q174,664.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Los costos anteriores se establecieron considerando que el Ministerio de Finanzas Públicas brinda capacitación ad honorem, por lo que únicamente se incluyó el costo de transporte para trasladar a la persona responsable de brindar un curso de capacitación sobre la Ley orgánica del presupuesto, Ley de contrataciones del estado y el Sistema integrado de compras.

En cuanto al INTECAP, sería el proveedor que brindaría la mayoría de cursos según el plan establecido para la Facultad, considerando que se tratan de cursos generales.

Ventajas

- 1 La capacitación externa es la indicada para abordar temas especializados.
- 2 Se desarrollan habilidades o conocimientos especializados.
- 3 La capacitación externa se puede enfocar en un área específica.
- 4 Aporte de nuevos puntos de vista.
- 5 Se identifican debilidades que internamente no se visualizan.
- 6 Los colaboradores se sienten en otro ambiente.

Desventajas

- 1 Generalmente los costos son altos.

Cuadro 20

Escenario 2: capacitación con organizaciones especializadas y con personal de la Facultad y Universidad

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de Ministerio de Finanzas Públicas	Q64.00
Capacitación por parte del Instituto Técnico de Capacitación -INTECAP-	Q21,000.00
Capacitación por parte de la División de Recursos Humanos de la USAC	Q4,800.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Organizacional de la USAC	Q1,440.00
Capacitación por parte del Departamento de Presupuesto de la USAC	Q480.00
Capacitación por parte del Departamento de Contabilidad de la USAC	Q240.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Académico de la USAC	Q1,200.00
Departamento de Proveduría de la USAC	Q240.00
Material (lapiceros, lápices, resmas de hojas, tintas para impresora)	Q7,200.00
Refacciones	Q9,000.00
Total	Q45,664.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En los costos anteriores se incluyó solamente el costo del transporte para trasladar a la persona del Ministerio de Finanzas Públicas, ya que la capacitación que brindan es ad honorem.

El INTECAP fue el proveedor seleccionado para brindar algunos cursos según el plan establecido para la Facultad, considerando que se tratan de cursos generales.

Además se consideraron dentro de los costos, la hora hombre por hora de capacitación brindada a Q. 120.00, con la finalidad de establecer los costos en los que repercute para la USAC, que profesionales de diversos departamentos capaciten a personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, en horario hábil de labores, por lo que el total asciende a Q. 45,664.00, representando para la USAC Q. 8,400.00. Sin embargo, la USAC colabora a que profesionales especializados brinden capacitación ad honorem a otras unidades académicas, por lo que el costo real de la capacitación para el escenario 2, es el siguiente:

Cuadro 21

Escenario 2 (real): capacitación con organizaciones especializadas y personal de la Facultad y Universidad

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de Ministerio de Finanzas Públicas	Q64.00
Capacitación por parte del Instituto Técnico de Capacitación -INTECAP-	Q21,000.00
Capacitación por parte de la División de Recursos Humanos de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Organizacional de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte del Departamento de Presupuesto de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte del Departamento de Contabilidad de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Académico de la USAC	Q0.00
Departamento de Proveeduría de la USAC	Q0.00
Material (lapiceros, lápices, resmas de hojas, tintas para impresora)	Q7,200.00
Refacciones	Q9,000.00
Total	Q37,264.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Ventajas

- 1 La capacitación interna puede ser adecuada de acuerdo a las necesidades específicas de la Facultad.
- 2 Se establece una relación estrecha entre jefes y subordinados.
- 3 Realizar conferencias, talleres y cursos en las instalaciones de la Facultad, contribuye a reducir algunos costos.
- 4 Facilita la integración de conocimientos especializados a los requerimientos específicos de las diferentes áreas de la Facultad.
- 5 Se invierte en mayor proporción en los temas que requieren más especialización y se ahorra a través del aprovechamiento de los recursos que la misma Facultad posee.

Desventajas

- 1 En algunas ocasiones la capacitación interna carece de métodos adecuados y no despierta interés en los colaboradores como la externa.
- 2 En algunas ocasiones el personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
- 3 Pérdida de productividad del personal que capacitará.

Se enfoca en resolver prioritariamente problemas de carácter general, por lo que se podría iniciar aprovechando al personal experto y especializado interno de la Facultad y de la Universidad, sin embargo existe una minoría de temas que requieren de la participación externa de organizaciones que se dedican a ramas específicas y especializadas debido a la naturaleza de la Facultad, por lo que se considera que el escenario dos es el que mejor se adapta a la implementación del plan de capacitación propuesto, además considerando que la Universidad es bastante amplia, se utilizarán las instalaciones y mobiliario de la Facultad y Universidad dentro del campus central universitario.

Cuadro 22

Escenario 3: capacitación con personal de la Facultad y Universidad

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de Dirección de Asuntos Jurídicos de la USAC	Q240.00
Capacitación por parte de la División de Recursos Humanos de la USAC	Q4,800.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Organizacional de la USAC	Q1,440.00
Capacitación por parte del Departamento de Presupuesto de la USAC	Q480.00
Capacitación por parte del Departamento de Contabilidad de la USAC	Q240.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Académico de la USAC	Q1,200.00
Departamento de Proveduría de la USAC	Q240.00
Capacitación por parte de la Facultad de Ingeniería de la USAC	Q5,600.00
Capacitación por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC	Q700.00
Material	Q5,000.00
Refacciones	Q5,000.00
Total	Q24,940.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

En los costos anteriores se consideró, la hora hombre para la capacitación brindada a Q. 120.00, para los profesionales de los diversos departamentos de la USAC y hora hombre para los profesionales de las Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas a Q. 175.00, con el propósito de establecer los costos en los que repercute para la USAC, que profesionales de varios departamentos y facultades capaciten a personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, en horario hábil de labores, por lo que representa un costo total de Q. 24,940.00 para la USAC. Sin embargo, el costo real de la capacitación interna es el siguiente:

Cuadro 23

Escenario 3 (real): capacitación con personal de la Facultad y Universidad

Concepto	Costo aproximado en Quetzales
Capacitación por parte de Dirección de Asuntos Jurídicos de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la División de Recursos Humanos de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Organizacional de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte del Departamento de Presupuesto de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte del Departamento de Contabilidad de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la División de Desarrollo Académico de la USAC	Q0.00
Departamento de Proveduría de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la Facultad de Ingeniería de la USAC	Q0.00
Capacitación por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la USAC	Q0.00
Material	Q5,000.00
Refacciones	Q5,000.00
Total	Q10,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Ventajas

- 1 Reducción de costos de inversión en materia de capacitación de personal.
- 2 Fortalecimiento del personal, a fin de que tengan las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la Facultad.
- 3 Preparación de personal para desarrollar a otros colaboradores y ser multiplicadores.
- 4 Valoración y aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de personal interno.
- 5 Propicia la oportunidad de retribuir la inversión que realiza la Facultad y la Universidad en la capacitación del personal.

- 6 Conocen las necesidades específicas de los colaboradores y las posibles alternativas de solución, lo cual facilita la tarea de capacitar.

Desventajas

- 1 En algunas ocasiones el personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo cual genera desinterés en el evento de capacitación.
- 2 Incrementa la tensión del personal que capacitará por la sobrecarga de responsabilidades.
- 3 Dificulta la productividad del personal que capacitará.

Análisis:

Es necesario que la Facultad realice un análisis detallado entre los diferentes escenarios de capacitación propuestos, tanto internos como externos, con la finalidad de elegir la que mejor se adapte a las necesidades y presupuesto.

La primera alternativa facilitará la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades especializadas y específicas de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, según la naturaleza única de los laboratorios y de la Facultad, sin embargo los costos son demasiado elevados ascendiendo a un total de Q.174,664.00 lo cual podría dificultar la puesta en marcha del plan propuesto, por lo que el costo por empleado sería de Q. 1,275.00.

La segunda opción permite aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas que los colaboradores requieren en las diferentes actividades a través de instituciones privadas, sin embargo hay temas genéricos en los cuales pueden colaborar profesionales de diferentes departamentos y facultades de la Universidad, lo cual propiciará el aprovechamiento de la experiencia y especialización de diversos profesionales, por lo que se requiere la programación presupuestal de un total de Q37,264.00; lo cual representa un costo por empleado de Q. 272.00; lo anterior representaría un ahorro significativo para la

Facultad y coadyuvaría a la optimización del talento humano que posee la Facultad y la Universidad. Sin embargo, se realizó un presupuesto incluyendo los costos que este escenario representarían para la USAC, considerando que la capacitación que brindarían sería en horario laboral, por lo que se tomó en cuenta la hora hombre de los profesionales de varios departamentos de la USAC a Q. 120, lo cual representaría un costo de Q. 8,400.00.

La tercera sugerencia indica que los únicos costos en los que la Facultad incurriría son en refacciones y material didáctico, lo cual asciende a un total de Q10,000.00; el costo por colaborador sería de Q. 73.00 generando un ahorro significativo en cuanto al pago de empresas privadas por la disertación de los diversos cursos, talleres y/o conferencias, sin embargo existen temas en los cuales es necesaria la intervención de organizaciones especializadas en ramas específicas, por lo que profesionales de las Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas confirmarían la colaboración en cuanto a participar, dependiendo de la disponibilidad de tiempo, días y horarios de los diversos profesionales de dichas unidades académicas, lo cual habría que acoplarlo al plan de capacitación propuesto. Sin embargo se realizó la visualización del escenario 3, incluyendo los costos que representaría para la USAC, apoyar a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, en horario hábil de labores, para lo cual se consideró la hora hombre a Q. 120.00 para profesionales de diferentes departamentos de la USAC y para profesionales de las facultades se estimó a Q. 175.00; por lo que el costo total ascendería a Q. 24,940, representando para la USAC un costo de Q. 14,940.00.

3.2.9 Evaluación de la capacitación

Se realiza para justificar la existencia de los planes de capacitación y la continuidad, así como acciones de mejora en el futuro, para ello se propone utilizar los siguientes niveles:

Nivel 1: Evaluación de la reacción

Al final de cada evento de capacitación se debe sondear la opinión, comentarios y sugerencias de los participantes a través de un cuestionario anónimo, con el propósito de mejorar las acciones futuras de capacitación a través de la retroalimentación que estimulará el aprendizaje en los colaboradores.

Cuadro 24
Guía para evaluar la reacción

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Determinar los aspectos a evaluar a través de las reacciones	Comisión de capacitación	Elaborar un listado de preguntas que se desean conocer las respuestas	
2	Diseñar cuestionario que cuantifique las reacciones	Comisión de capacitación	Priorizar las reacciones que se desean conocer a través de un listado	Evaluación de reacción
3	Establecer los estándares aceptables	Comisión de capacitación	Reunirse con jefes inmediatos y decidir lo aceptable	
4	Elaborar un formato para tabular los resultados obtenidos	Jefes inmediatos	Digitar las preguntas consignadas en el cuestionario	
5	Comparar las respuestas obtenidas con los estándares establecidos	Comisión de capacitación	Con el vaciado de resultados y los estándares cotejar cada respuesta	
6	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	Realizar un análisis con los resultados obtenidos después de cotejar respuestas	

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
7	Dar a conocer resultados obtenidos a jefes inmediatos	Comisión de capacitación	Convocar a reunión para trasladar los resultados obtenidos	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallará únicamente el paso 2, ya que incluye formulario para su realización, lo cual facilitará la implementación.

Cuadro 25

Paso 2: Ejemplo de formulario para evaluación de reacción

Curso a evaluar: _____

Instrucciones: Sírvase responder el siguiente cuestionario con la finalidad de proporcionar información que permitirá mejorar las futuras actividades de capacitación, con el propósito de satisfacer sus necesidades e intereses. Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

No.	Descripción	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Capacitación						
1	Cómo califica el contenido de la capacitación					
2	Cómo califica el material que se le proporcionó					
3	Cómo califica la utilidad del curso para realizar su trabajo					
4	Cómo califica las instalaciones donde recibió la capacitación					
5	Qué temas considera de mayor utilidad para la realización de su trabajo					
6	Sugerencias para mejorar en las actividades futuras de capacitación					
Instructor						
1	Cómo califica la exposición de los temas					
2	Cómo califica al instructor en mantener animada e interesante la sesión de capacitación					
3	Cómo califica la preparación del instructor en cuanto al tema					
4	Cómo califica la disposición para responder preguntas					
5	Cómo califica el trato con los participantes					
6	Cómo califica la puntualidad en llegar, iniciar y terminar					
7	Cómo califica el manejo del tiempo durante la presentación del tema					
8	Sugerencias para que el instructor mejore en actividades futuras de capacitación					

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Nivel 2: Evaluación del aprendizaje (antes / después de la capacitación)

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

Cuadro 26

Guía para evaluación del aprendizaje

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Evaluar los conocimientos adquiridos o mejorados de los colaboradores antes, durante y después de la capacitación	Instructor	A través de una prueba corta escrita de acuerdo al tema que se imparte	
2	Evaluar las habilidades desarrolladas o que han mejorado de los colaboradores antes, durante y después de la capacitación	Instructor	A través de una prueba de desempeño en diversas tareas de acuerdo al tema	
3	Evaluar las actitudes que han cambiado de los colaboradores antes, durante y después de la capacitación	Jefe inmediato	A través de encuestas de satisfacción y opinión de clientes internos y externos	
4	Realizar tabulación de los resultados	Comisión de capacitación	Recopilar las preguntas a realizar	Tabulación de pruebas
5	Elaborar un análisis de datos de los resultados obtenidos antes y después de la capacitación, para establecer las mejoras	Comisión de capacitación	A través de un informe ejecutivo	
6	Presentar los resultados a Directivos, para dar importancia al plan de capacitación	Comisión de capacitación	A través de una reunión	

7	Realizar plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	A través de una reunión con jefes inmediatos	
---	---	--------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallará únicamente el paso 4, que incluye formulario para su realización, lo cual facilitará la implementación.

En las evaluaciones que se realicen durante la capacitación, los colaboradores deben completar un cuestionario corto, después de responder dicha prueba cada colaborador permanece con la evaluación, posteriormente el instructor indica cuales son las respuestas correctas y las explica, con la finalidad de propiciar la retroalimentación y mayor aprendizaje.

Las pruebas realizadas antes y después de la capacitación, se entregan al instructor para analizar las diferencias obtenidas en los resultados de dichas pruebas, lo cual reflejará cambios en conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual ayudará a evaluar la efectividad de la capacitación impartida.

Los resultados de dichas pruebas pueden tabularse de la siguiente forma:

Cuadro 27

Ejemplo de tabulación de pruebas

Curso:			
Nombre del colaborador	Antes	Después	Diferencia
Colaborador 1	30%	80%	50%
Colaborador 2	50%	80%	30%
Colaborador 3	50%	75%	25%

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Nivel 3: Evaluación de la conducta

La evaluación de la conducta permite saber qué cambio tuvo el colaborador en el puesto de trabajo como consecuencia a haber asistido a una acción de capacitación, esta evaluación debe realizarse por lo menos 3 meses después de la capacitación, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos.

Es importante permitir que el colaborador ponga en práctica lo aprendido y no limitarlo, ya que a través de la capacitación se busca que tenga mayor libertad y empoderamiento en el trabajo que desempeña.

El cambio de conducta deseado al proveer la capacitación es:

- Reducir la cantidad de quejas presentadas por los clientes y estudiantes
- Aumentar el índice de satisfacción del cliente y estudiante

Cuadro 28

Guía para evaluación de la conducta

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Seleccionar a las personas a las que se evaluará	Comisión de capacitación	Tomar una muestra representativa si la cantidad de participantes es grande, si es pequeña evaluarlos a todos	
2	Evaluar antes y después de la capacitación, considerando las condiciones de cada puesto de trabajo	Comisión de capacitación	A través de observación directa y/o encuesta los jefes, subordinados, clientes y estudiantes	Encuesta antes y después de la capacitación
3	Realizar vaciado de datos de los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	Comparar los resultados con los objetivos	

4	Presentar a Directivos un resumen ejecutivo de resultados	Comisión de capacitación	Analizar a interpretar los resultados obtenidos	
---	---	--------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallará únicamente el paso 2, que incluye formulario para su realización, lo cual facilitará la implementación.

Cuadro 29

Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, antes de la capacitación

Departamento _____
Puesto de trabajo _____

INSTRUCCIONES: Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio según el puesto de trabajo que ocupa.

1	<p>¿Considera que la conducta que usted tiene en su trabajo, es la adecuada según el puesto que desempeña?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es "No" ¿Por qué?</p> <p>a No se le brindan las herramientas adecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>b Su jefe no le permite empoderarse de su trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>c No valoran ni le reconocen el trabajo que realiza <input type="checkbox"/></p> <p>d Otras razones <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles son las otras razones? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
----------	---

2	<p>De ser necesario que usted modifique alguna conducta en su puesto de trabajo, ¿que necesitaría? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
----------	--

3	<p>¿Se siente capacitado para realizar todas las tareas que su jefe inmediato le solicita en su puesto de trabajo?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es "NO" ¿por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
----------	--

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 30

Ejemplo de encuesta para evaluar conducta, después de la capacitación

Curso	_____
Instructor	_____

INSTRUCCIONES: Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio según la capacitación recibida.

1	¿Qué conducta específica le animaron a seguir durante la capacitación? _____
----------	--

2	Considera que de ser necesario, usted está dispuesto a modificar alguna conducta en su puesto de trabajo SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Comentarios: _____ _____ _____
----------	---

3	¿En qué medida se sentía preparado, para realizar en su puesto de trabajo, lo que se le sugirió en la capacitación? Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>	Comentarios: _____ _____ _____
----------	---	--------------------------------------

4	¿En su puesto de trabajo está aplicando las cosas que le indicaron y le enseñaron a hacer? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Si su respuesta es "No" ¿Por qué? a No era útil para su trabajo <input type="checkbox"/> b Su jefe no le da la libertad necesaria <input type="checkbox"/> c No ha tenido tiempo <input type="checkbox"/> d Lo intentó y no resultó <input type="checkbox"/> e Otras razones <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	---

5	Qué sugiere para poner en práctica lo aprendido en la capacitación y que le sea útil en su puesto de trabajo _____ _____ _____ _____
----------	--

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Nivel 4: Evaluación de resultados

La parte más importante y quizá la más difícil de todas, para evaluar los resultados de la asistencia y participación a la capacitación, siendo similar al procedimiento de evaluación de conducta, por lo que se sugiere utilizar la siguiente guía:

Cuadro 31

Guía para evaluación de resultados

Paso	Actividad	Responsable	Método a usar	Formulario
1	Evaluar después de la capacitación, considerando las condiciones de cada puesto de trabajo	Comisión de capacitación	A través de observación directa y/o encuesta los jefes, subordinados, clientes y estudiantes	Encuesta después de la capacitación
2	Realizar vaciado de datos de los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	Comparar los resultados con los objetivos establecidos	
3	Establecer los temas más relevantes para los colaboradores, de acuerdo al puesto de trabajo	Comisión de capacitación	A través del vaciado de datos	
4	Cuantificar los efectos aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo	Comisión de capacitación	A través del vaciado de datos	
5	Establecer los beneficios de la capacitación según los jefes inmediatos	Comisión de capacitación	A través de reunión con jefes inmediatos	
6	Presentar un resumen ejecutivo de resultados a los Directivos	Comisión de capacitación	Analizar a interpretar los resultados obtenidos	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

A continuación, se detallará únicamente el paso 1, que incluye formulario para su realización, lo cual facilitará la implementación.

Cuadro 32

Ejemplo de encuesta para evaluar resultados, después de la capacitación

Departamento	_____
Puesto de trabajo	_____

INSTRUCCIONES: Responda las preguntas de acuerdo a su criterio según los beneficios que la capacitación aportó a la realización de tareas en su puesto de trabajo.

1	De los cursos de capacitación que recibí, ¿cuáles considera que son los que mayores beneficios le aportaron a la realización de su trabajo?

2	¿Considera que el contenido general de los cursos fue el adecuado, de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Comentarios: _____

3	De los temas impartidos en la capacitación, ¿considera que algunos necesitan ser ampliados en otras capacitaciones? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuáles considera que necesitan ser ampliados?

4	De los temas impartidos en la capacitación, ¿Cuáles ha tenido la oportunidad de aplicar?

5	¿Cuáles han sido los efectos de aplicar lo aprendido en la capacitación?

6	¿Qué dificultades se le han presentado, que le impiden poner en práctica lo aprendido en la capacitación? _____

7	Después de haber asistido a la capacitación, ¿ha identificado otras necesidades de aprendizaje en su puesto de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las otras necesidades de aprendizaje que ha identificado?

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

CONCLUSIONES

1. Comprobándose la hipótesis número 1, que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia no aplica una metodología que permita diagnosticar las necesidades de capacitación, lo cual impide elaborar un plan de acuerdo a las necesidades reales.
2. La falta de una comisión de capacitación, puede generar sobrecarga de trabajo en los jefes inmediatos, además de ocasionar dificultades en la organización, ejecución y evaluación, debido a que al no haber un responsable directo no se le da el seguimiento adecuado a dicho proceso y tampoco se obtiene la retroalimentación necesaria para incentivar la mejora continua.
3. La inexistencia de una metodología que evalúe la efectividad de los cursos impartidos y el impacto que éstos tienen en el desempeño de los colaboradores dificulta establecer los beneficios recibidos de la capacitación y a la vez obstaculiza la ampliación presupuestal para dicho rubro.
4. La demora en implementar el plan de capacitación de forma sistemática y continua genera retraso en el proceso de acreditación de carreras, debido a que es uno de los incisos que se menciona como requisito esencial para aprobar la evaluación de la Agencia Centroamericana de la Educación Superior en el Sector Agroalimentario y de Recursos Naturales -ACESAR-.

RECOMENDACIONES

1. Por ser la primera vez que se implementa un diagnóstico de necesidades de capacitación y de acuerdo a la problemática general detectada, se propuso utilizar un modelo con base a problemas; sin embargo conforme la Facultad adquiera la cultura y madurez en la capacitación puede establecer otros tipos de diagnóstico a utilizar, los cuales pueden ser más específicos.
2. Al conformar la comisión de capacitación se sugiere que participen los Directores, Secretaría Adjunta, Unidad de Coordinación y Planificación -UCAP- y una persona representante de la División de Desarrollo Organizacional de la USAC, dicha comisión debe encargarse de organizar, diseñar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a todo el proceso de capacitación.
3. Debido a que es el primer plan de capacitación que se elabora y no existen precedentes presupuestales para dicho rubro, se sugirió utilizar el escenario 2, lo cual permitirá aprovechar la especialización del personal de la Facultad y de la Universidad, sin embargo en el futuro los fondos destinados podrían ir incrementándose y así optar por la capacitación externa como se indica en el escenario 1, para enfocar la capacitación en áreas más específicas.
4. Implementar la propuesta del plan de capacitación para todo el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y dar seguimiento a cada fase, permitirá cumplir con uno de los requisitos esenciales solicitados por ACESAR para acreditar la calidad de la educación y coadyuvar a que el personal sea el idóneo para la formación de profesionales de educación superior.

5. Realizar una evaluación semestral posterior a implementar el plan de capacitación, lo cual permitirá medir el grado de efectividad de la misma y así establecer acciones de mejora al sistema.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. 1ª. Edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. 346 páginas.
2. Blake Oscar Juan. Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. 2ª. Edición. Argentina, Ediciones Macchi, 2006. 127 páginas.
3. Bohlander George, Scott Snell y Arthur Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning Ing., 2001. 706 páginas.
4. Chang Shum Rodolfo. Propuesta general de reestructura académica y administrativa Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004.
5. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2007. 500 páginas.
6. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw-Hill, 2002. 475 páginas.
7. Chase Richard, Robert Jacobs y Nicholas Aquilano. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10ª. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2004. 817 páginas.
8. Inciso 4.15, Punto Cuarto del Acta 07'04/11, del 7 de abril del 2011. Junta Directiva de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

9. Kirkpatrick Donald y James. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. 3ª. Edición. Barcelona, España, Epise, S.A.,2007. 436 páginas.
10. Manual de organización de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Material de apoyo proporcionado por el Licenciado Eduardo de Jesús Rodríguez López, en el curso de Capacitación y desarrollo, Especialidad de Recursos Humanos, año 2010.
12. Pinto Villatoro Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte,2008. 215 páginas.
13. Revista “La Revista” Volumen No. 22. No. 1. Guatemala, 2010-2011. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
14. Valle Cabrera Simón, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI. 2ª. Edición. Basauri, Madrid, Mc Graw-Hill, 2003. 367 páginas.
15. Werther William B. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª. Edición. México, Mc Graw-Hill,2000. 582 páginas.

SITIOS DE INTERNET

16. <http://www.cedeso.org.ar> Norma Internacional ISO 10015.
(agosto 2011)
17. <http://oceanodigital.oceano.com/Universitas/welcome.do>.
(septiembre 2011)
18. [http://www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion - Instituto Dorh.pdf](http://www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf).
(septiembre 2011)

ANEXOS

Anexo 1

Guía de observación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA



GUÍA DE OBSERVACIÓN	
Observador:	Fecha: / /

INSTRUCCIONES: Observar las condiciones generales en que el personal de la Facultad brinda los servicios, con la finalidad de marcar con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo anotar las observaciones pertinentes, en cuanto a las deficiencias o ausencias de conocimientos, habilidades y actitudes, que reflejen la capacitación recibida.

No	ACCIONES A OBSERVAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
Conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores					
1	Los trabajadores se encuentran en su lugar de trabajo, para brindar servicios.				
2	Los trabajadores solucionan las inquietudes o problemáticas de los clientes y estudiantes.				
3	Los trabajadores responden de manera inadecuada a las inquietudes o problemáticas de los clientes y estudiantes.				
4	Al brindar respuestas o soluciones a inquietudes o problemáticas de clientes y estudiantes, los trabajadores reflejan conocimiento de lo que dicen.				
5	La actitud del colaborador es la adecuada para brindar servicios a clientes y estudiantes.				
Documentación que avale el proceso de capacitación de la Facultad					
1	Existencia de reglamentos que regulen la capacitación en la Facultad				
2	Existencia de un plan de capacitación formalmente estructurado				
3	Documentos que amparen o comprueben la existencia de capacitación en la Facultad				
4	Antecedentes de actividades de capacitación realizados en la Facultad				
5	Comentarios positivos sobre la capacitación que brinda la Facultad				

Anexo 2

Entrevista no estructurada dirigida al Secretario Académico

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA



Entrevista no estructurada

Entrevistado:	Fecha: / /
Entrevistador:	

INSTRUCCIONES: *Responda de forma breve a las siguientes interrogantes.*

1. El personal al ingresar a laborar a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia recibe la orientación correspondiente, para que conozca qué y cómo debe desempeñar las funciones de su puesto de trabajo_____
2. El personal recibe capacitación de forma constante_____
3. Se capacita a todo el personal_____ Razones_____
4. Considera que el personal se encuentra capacitado para brindar servicios de calidad_____
5. Considera que la falta de capacitación genera la existencia de deficiencias en la ejecución del trabajo de los colaboradores_____
6. Podría mencionar algunas deficiencias observables en el personal de la Facultad, como consecuencia de la falta de capacitación_____
7. La Facultad tiene un plan de capacitación, formalmente estructurado_____
8. Considera importante la realización de un plan de capacitación_____ Razones_____
9. La Facultad se encuentra en disposición de facilitar capacitación adecuada a todo el personal_____
10. Recursos con los que cuenta la Facultad para brindar la capacitación_____

Anexo 3

Boleta de encuesta dirigida a Decano, Secretarios y Directores

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Boleta No. _____

DECANO, SECRETARIOS Y DIRECTORES

Área _____

Fecha __/__/____

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de capacitación que se realiza en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, con la finalidad de conocer su importante opinión como gestor del talento humano que contribuye a la formación académica de los estudiantes de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

1. Los colaboradores que tiene a su cargo, considera que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar servicios de calidad, rápidos y con atención adecuada:

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
- Calidad en el servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Rapidez en el servicio que brindan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Atención al usuario y/o estudiante	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- 1.1 ¿Podría calificar el desempeño de sus colaboradores a través de los siguientes aspectos, para brindar los servicios?

- Calidad en el servicio:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

- Rapidez del servicio:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

- Atención al usuario y/o estudiante:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

2. ¿Considera importante que todos los colaboradores de la Facultad, conozcan los servicios que brinda cada departamento y/o laboratorio? SI NO
 ¿Por qué motivo? _____

3. ¿Actualmente, considera que todos los colaboradores de la Facultad podrían orientar adecuadamente a un usuario sobre los servicios que brinda cada departamento y/o laboratorio de la Facultad? SI NO ¿Por qué motivo?

4. ¿Se ha capacitado a todo el personal para que conozca y brinde información sobre los servicios que presta cada departamento y/o laboratorio de la Facultad?
 SI NO ¿Por qué motivo?

5. ¿Actualmente se capacita al personal? SI NO ¿Por qué motivo? _____

6. ¿Para capacitar al personal de la Facultad, se cuenta con un plan? SI NO
 ¿Podría indicar las razones? _____

7. ¿Se evalúa la efectividad de la capacitación? SI NO
- 7.1 ¿Quién es responsable de evaluar la efectividad de la capacitación?

- 7.2 ¿Conoce cómo se evalúa la efectividad de la capacitación que se brinda al personal?
 SI NO
8. ¿Considera que la capacitación del personal es importante? SI NO
 ¿Por qué motivo? _____

8.1 ¿Se encuentra en disposición de apoyar la capacitación del personal?

SI NO

8.2 ¿Con qué recursos cuenta para brindar la capacitación del personal? _____

9. ¿Podría mencionar cuáles son los riesgos que conlleva la no capacitación del personal? _____

10. ¿En qué temas y/o áreas considera importante capacitar al personal y por qué razón? _____

11. ¿Considerando que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia se encuentra en proceso de acreditación de carreras, qué importancia tiene la capacitación del personal dentro de éste? _____

11.1 ¿Ha informado al personal a su cargo, en qué consiste la acreditación de las carreras?

SI NO

¿Por qué? _____

¡¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!!

Anexo 4

Boleta de encuesta dirigida a Coordinadores

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Boleta No. _____

COORDINADORES

Departamento _____

Fecha __/__/_____

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de capacitación que se realiza en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Instrucciones: Marque con una "X" o responda según su criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su importante opinión como pilar fundamental en la formación académica de los estudiantes de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, para propiciar la mejora continua.

1. Los colaboradores que tiene a su cargo, considera que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar servicios de calidad, rápidos y con atención adecuada:

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
- Calidad en el servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Rapidez en el servicio que brindan	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Atención al usuario y/o estudiante	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- 1.1 ¿Podría calificar el desempeño de sus colaboradores a través de los siguientes aspectos, para brindar los servicios?

- Calidad en el servicio:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

- Rapidez del servicio:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

- Atención al usuario y/o estudiante:

Deficiente	<input type="text"/>	Aceptable	<input type="text"/>
Debe mejorar	<input type="text"/>	Supera las expectativas	<input type="text"/>

2. ¿El personal a su cargo, se capacita? SI NO
Mencione sus motivos _____

2.1 ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?

- a) Mensual d) Anual
b) Trimestral e) Otro _____
c) Semestral

2.2 La capacitación brindada es: a) Interna b) Externa c) Ambos

2.2.1 Nombre de departamento y/o entidad que brinda la capacitación _____

3. ¿Cómo se establecen las necesidades de capacitación del personal?

4. ¿Quién establece las necesidades de capacitación del personal? _____

5. ¿Conoce los procedimientos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación?

SI NO

Explique _____

6. ¿Ha participado en diagnosticar necesidades de capacitación del personal?

SI NO

7. Considera que la capacitación de su personal ha tenido los resultados esperados en el desempeño. SI NO

Explique _____

8. ¿Sabe de la existencia de un plan de capacitación para el personal?

SI NO

9. ¿Cuál es el impacto de no tener un plan de capacitación para el personal?_____
- _____
10. ¿Cómo se evalúa la efectividad de la capacitación realizada al personal?_____
- _____
11. ¿Qué importancia tiene la capacitación del personal dentro del proceso de acreditación de carreras de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?_____
- _____
12. ¿Considera que la capacitación del personal es importante? SI NO
- ¿Por qué razones?_____
13. ¿En qué áreas considera importante capacitar al personal a su cargo y por qué razón?_____
- _____

¡¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!!

Anexo 5

Boleta de encuesta dirigida a personal docente y administrativo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Boleta No. _____

PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Departamento _____ Puesto que ocupa _____ Fecha ___/___/___

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de capacitación que se realiza en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Instrucciones: Marque con una "X" o responda según su criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen como finalidad conocer su importante opinión como parte fundamental en la formación académica de los estudiantes de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, además para incentivar la mejora continua.

1. ¿Recibe capacitación en el puesto que desempeña? SI NO
 - 1.1 ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Mensual	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	Otro _____	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>		
2. ¿Considera que la capacitación que se le brinda le ayuda a mejorar el desempeño de sus labores? SI NO Explique _____
 - 2.1 ¿Qué beneficios le brinda la capacitación en su puesto de trabajo? _____
3. ¿Considera que necesita capacitación? SI NO
 - 3.1 ¿En qué temas considera que necesita capacitación y por qué? _____
4. ¿Cuál sería el impacto, de no contar con un plan de capacitación? _____

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!!

Anexo 6

Boleta de encuesta dirigida a Clientes y Estudiantes

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA Boleta No. _____

CLIENTES Y ESTUDIANTES

Empresa o lugar de dónde visita _____ Fecha ___/___/_____

Objetivo: Recolectar información sobre la calidad, eficiencia y rapidez con que se prestan los servicios en los departamentos y/o laboratorios de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Instrucciones: Marque con una "X" o responda según su criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su importante opinión como receptor de los servicios que ofrece la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, para propiciar la mejora continua.

1. ¿Utiliza los servicios de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?

SI NO

2. Marcar con una "X" los aspectos que considere en los que el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, refleja capacitación para brindar los servicios:

	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
-Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Atención al usuario y/o estudiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 ¿Cómo califica los siguientes aspectos, en cuanto a los servicios que le brindan los colaboradores de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?

- Calidad

Deficiente Debe mejorar Aceptable Supera las expectativas

- Rapidez

Deficiente Debe mejorar Aceptable Supera las expectativas

- Atención al cliente y estudiante

Deficiente Debe mejorar Aceptable Supera las expectativas

2.1.1 Si su respuesta en el inciso anterior es deficiente o debe mejorar, ¿Qué desventajas podría mencionar en el servicio que se le brinda? _____

3. ¿Considera que el personal necesita capacitación? SI NO
¿Por qué? _____

3.1 ¿En qué (otros) temas y/o áreas considera que el personal necesita capacitación? _____

4. ¿Cuál sería el impacto, de que la Facultad no brinde capacitación al personal? _____

5. ¿Qué recomendaría a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia para mejorar los servicios que brinda? _____

6. Posterior al servicio que recibe, se le da algún seguimiento de parte del departamento y/o laboratorio de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?
SI NO

6.1 ¿Si su respuesta en el inciso anterior es positiva, a través de qué medios recibe el seguimiento?
-Telefónico
-Correo electrónico
-Sitio en internet
-Otro (indique) _____

6.2 ¿Le gustaría recibir seguimiento posterior al servicio que le brinda el departamento y/o laboratorio de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?
SI NO

6.2.1 ¿Qué medios prefiere para recibir seguimiento posterior al servicio que le brinda la Facultad, aclarar dudas y/o ampliar alguna información?
- Telefónico
-Correo electrónico
-Sitio en internet
-Otro (indique) _____

!!!!Muchas gracias por su colaboración!!!!