

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“Propuesta de un programa de capacitación para
personal de servicio en instituciones privadas de
educación superior”**

TESIS

Arriaga Girón, Lucrecia Elizabeth
Carné 5789196

Guatemala, 2002

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“Propuesta de un programa de capacitación para
personal de servicio en instituciones privadas de
educación superior”**

TESIS

Presentada ante el Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

Arriaga Girón, Lucrecia Elizabeth

Previo a optar el título de:
Psicología industrial

En el grado académico de:
Licenciada

Guatemala, 2002

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de establecer si las instituciones privadas de educación superior cuentan con un programa de capacitación idóneo para el personal de servicio.

El objetivo fue conocer los elementos necesarios que deben incluirse dentro de un programa de capacitación para sugerir una propuesta. Para realizar la misma fue necesario contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual fue aplicado a una muestra de 28 jefes: 26 hombres y 2 mujeres mayores de 18 años. Los 28 sujetos de estudio están a cargo de una población global de 560 personas, las cuales integran el personal de servicio en las nueve universidades privadas de educación superior, que actualmente funcionan en Guatemala.

Los resultados del mismo fueron sumamente enriquecedores ya que se estableció que factores son los de mayor relevancia para ser tomados en cuenta inmediatamente, a corto y a mediano plazo

para ser implementados en el programa de capacitación sugerido.

El diagnóstico de necesidades de capacitación dio a conocer que se necesita dar prioridad inmediata a las áreas de Comunicación, trabajo en equipo, iniciativa y disciplina. Por otro lado se observó que a un mediano plazo es necesario reforzar al personal en las áreas de espíritu de servicio, trabajo bajo presión, responsabilidad, calidad del trabajo, puntualidad, y administración del tiempo. Sin embargo las áreas de cooperación, relaciones interpersonales, capacidad para seguir instrucciones, valores institucionales y personales, identidad institucional, organización de tareas, exactitud y logros, son aspectos que deberán ser abordados posteriormente para enriquecer el programa de capacitación propuesto.

I. INTRODUCCION

La capacitación interna del personal es un reto en relación con las actividades que se realizan en las instituciones hoy en día. La capacitación consiste en un medio planeado, basado en las actividades reales de una organización y está orientada hacia un cambio constante de los conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador.

Una organización debe contar con personas aptas en puestos específicos, en lugares y momentos determinados con el fin de poder alcanzar sus objetivos. Debido a los rápidos cambios y a la transformación de las grandes organizaciones, los programas de capacitación han adquirido gran importancia en el logro del éxito y superación de los mismos.

Para que se pueda proveer al personal de programas de capacitación adecuados es necesario brindar herramientas, técnicas y métodos eficaces para el desarrollo y funcionamiento adecuado.

Cuando el personal es capacitado en las funciones o actividades que necesita reforzar, su trabajo es desempeñado de una forma más eficiente, contribuyendo así a aumentar la productividad de la empresa.

Así surge la inquietud de elaborar un programa de capacitación para el personal de servicio en instituciones de educación superior, ya que a este nivel es al que menos instrucción se le brinda. Este programa podrá ser impartido por el Departamento de Recursos Humanos teniendo como propósito principal dotar al personal de

servicio los conocimientos necesarios para generar en ellos expectativas de vida nuevas.

En vista de que la Capacitación es concebida como una respuesta al acelerado proceso de los cambios organizacionales y a la necesidad de contar con personal calificado, se propone elaborar un programa de capacitación para personal de servicio en las instituciones de Educación Superior. Lo que se persigue en última instancia es promover el desarrollo del personal de servicio y por consiguiente el desarrollo de la institución.

Por su lado, **Castillo (1996)** realizó una investigación sobre la capacitación del recurso humano para alcanzar la calidad total de una empresa descentralizada, afirmando que es tarea fundamental para la gerencia, capacitar y proveer al personal de recursos necesarios para desempeñarse eficazmente en su puesto.

Esto implica educar, adiestrar, y desarrollar a los empleados para que ejecuten adecuadamente sus funciones. La muestra estuvo integrada por 25 empresas descentralizadas elegidas al azar. El instrumento a utilizado constó de 12 ítems sobre la capacitación y el desarrollo del personal, que fue llenado por la gerencia y personal de recursos humanos, evaluando el desempeño de su personal. Se concluyó que una de las tareas más urgentes es la capacitación a sus empleados, ya que ésta deberá estar orientada a la optimización y productividad de la empresa.

Por su lado **Smith (1996)**, realizó una investigación con el fin de presentar los beneficios que surgen de los programas de capacitación. Esta investigación fue realizada en empresas farmacéuticas, tomando una muestra de 50 personas.

Además se estudiaron las opiniones de los participantes en diferentes cursos, y se aplicó una encuesta para determinar si el rendimiento de los trabajadores era favorable o desfavorable. Se concluyó que los programas de capacitación proporcionan beneficios visibles en un corto plazo y que las habilidades son desarrolladas a través de estos programas siempre y cuando se apliquen a una área específica.

Ibarra (1990) creó un programa de capacitación para mejorar la situación actual mexicana en cuanto a educación y capacitación en el ámbito de la empresa turística y mostrar su significación como factor de desarrollo. Ibarra buscaba pues estudiar de manera descriptiva, el desarrollo y funciones de la capacitación en la empresa. Esto con el fin de conocer los requerimientos y necesidades de capacitación. Para esto llevó a cabo entrevistas para determinar qué porcentaje de necesidades se presentan en las empresas turísticas y cuáles eran las áreas que necesitaban mayor refuerzo.

La conclusión a la que llegó Ibarra fue que los contenidos, planes y programas de enseñanza de la empresa turística mexicana llevaban en aquel momento una incorrecta dirección, ya que los mismos no cumplían con los objetivos de la organización.

Asimismo, **Bolaños (1996)** elaboró una investigación sobre la administración del personal y su integración a la empresa, planteando que para que esta integración sea establecida es necesario contar con programas de capacitación que orienten al personal a una mejor identificación con la misma. La muestra para realizar esta

investigación fue de 30 empresas agroindustriales; los empleados llenaron una encuesta donde se evaluaron aspectos familiares, educativos y laborales. Concluyó que muchas empresas no cuentan con programas de capacitación adecuados, ya que no existen formatos de diagnóstico de necesidades de capacitación que ayuden a eficientar el desempeño de los trabajadores.

Por su parte, **Malín (1997)** realizó una investigación en empresas comercializadoras de autorepuestos de la ciudad de Guatemala con el propósito de aportar una propuesta de un programa de capacitación. La muestra que utilizó fue de 125 empresas. Las personas que participaron en la misma fueron gerentes, jefes de tienda o propietarios de las empresas consultadas.

Trabajó aplicando un cuestionario con 21 ítems, el cual aplicó personalmente. Concluyó que las empresas comercializadoras de repuestos no contaban con un programa de capacitación establecido por lo que aportó una propuesta en base al estudio realizado.

Por otro lado, **Nájera (2000)** realizó una investigación para determinar si los empleados de una radiodifusora del interior de la república modificaron su actitud al servicio al cliente y les orientó a proporcionar una mejor atención al usuario, a través de un seminario de capacitación al servicio al cliente. La muestra la conformaron 30 trabajadores de las áreas de recepción y ventas. Se utilizó un instrumento de evaluación " Estándares de Desempeño de la Calidad en servicio". de John Tschohl, el cual se aplicó antes y después a los sujetos de estudio. Como conclusión se recomendó brindar a todo el personal las herramientas funcionales al grupo de

empleados que no lo recibió, así como darle seguimiento a la capacitación en todas las áreas de la organización.

Para el medio laboral y para fines de desarrollo organizacional es sumamente importante reconocer la diferencia entre educación y capacitación. Haciendo una síntesis de los diferentes estudios presentados se puede decir que, la capacitación implica actuación y modificación de conducta. No es únicamente memorizar conceptos o aprender teorías sino lograr una internalización de esos conceptos con el fin de modificar la conducta para lograr actitudes eficientes y productivas. En este proceso, está implícita la responsabilidad que el empleado adquiere de poner en práctica lo que se le ha enseñado para beneficio de la empresa y maximización del uso de recursos a su alcance, así como la responsabilidad de la empresa de diagnosticar las áreas deficientes y proporcionar el entrenamiento adecuado para que todos sus empleados puedan cumplir con su trabajo.

Memorias-Foro (1993) concluyeron que la capacitación en el trabajo constituye una herramienta fundamental no solo para las organizaciones sino para la sociedad colombiana en sí, ya que a simple vista se logra detectar la impreparación que poseen las personas para el trabajo. Es por ello que la educación, la formación y la capacitación para el trabajo deben ser adoptados por dicho sector como una de las “estrategias centrales” para el crecimiento, la productividad y la competitividad, convirtiéndose en un propósito nacional, cuyos costos representan la mejor de las inversiones posibles.

Por otro lado, para poder disfrutar de los beneficios de la capacitación se debe seguir un proceso lógico en el cual el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el primer paso. de él depende la elaboración del programa, objetivos y la elección de técnicas que serán utilizadas en la capacitación.

Relacionado con lo anterior en Guatemala **Catalán (1997)** realizó la investigación en la cuál su meta principal fue identificar las necesidades de capacitación en el ámbito operativo de las empresas grandes de la industria de la construcción. El estudio también implicó definir la función de la capacitación ese nivel, si se considera una inversión o un gasto y establecer estrategias para aumentar el rendimiento de los obreros y garantizar la efectividad del sistema.

El trabajo se basó en una población conformada por 180 empresas de construcción, de la cual se obtuvo una muestra de 64 empresas. Los sujetos entrevistados fueron los gerentes de recursos humanos, gerentes generales/administrativos o ingenieros de proyectos. Se elaboró una boleta de 12 preguntas y se realizaron entrevistas personales. Los resultados se analizaron a través de medidas de tendencia central. Se concluyó que el personal operativo constituye el 70% del total de empleados en las empresas de construcción, siendo en su mayoría albañiles y ayudantes de albañiles. Los resultados establecen que ellos son los empleados que más necesitan ser entrenados.

Al respecto **Estrada (1986)** escribió sobre tipos de necesidades en las empresas. Entre ellas se encuentran las necesidades manifestadas que son evidentes y surgen por algún cambio en la estructura organizacional, la movilidad del personal o por

cambios tecnológicos; no son tan evidentes y se hace necesario realizar una investigación para determinar las causas de los problemas en el desempeño.

Boydell citado por Estrada (1986) introdujo otra clasificación de necesidades, encontrando las de carácter organizacional, departamental, ocupacional e individual.

Las necesidades organizacionales son las debilidades generales e implican a una gran parte de la empresa. Las necesidades departamentales son las que afectan a un área importante de la empresa, ya sea división, departamento o sección. Las necesidades ocupacionales son las que un puesto en particular y las individuales, son las que se ubican respecto a cada trabajador.

Para detectar estas necesidades se lleva a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. **Arévalo (1997)** describe este proceso como la etapa preliminar de la planeación y programación del proceso de capacitación. Además lo definió como el conjunto de signos e indicadores que sirven para determinar la situación específica de una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cumplir las tareas y actividades, así como para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

Entonces el Diagnóstico de necesidades de Capacitación es un proceso para analizar las necesidades de capacitación de toda la empresa con el fin de determinar las áreas deficientes en habilidades, conocimientos y aptitudes; y es el primer paso para la realización de actividades de capacitación pues para hacerlo se debe conocer primero a quien, en qué, cuánto y cómo capacitar.

Reza (1995) indica que para implementar un programa de capacitación es necesario conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, y hábitos que el personal tiene, para satisfacer así sus necesidades y ayudarlo a desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo; para ello es necesario integrar un diagnóstico de necesidades.

Al respecto **Pinto (1990)**, acordó que para tener la información necesaria para hacer la comparación de lo que el trabajador debe hacer con lo que hace realmente, se puede recurrir a dos fuentes: la descripción de puestos o los perfiles de puestos, y por medio de cuestionarios específicos como la Evaluación del Desempeño.

En forma similar, **Soto (1998)** también sugirió el modelo puesto persona, por lo que agregó las fases que lo componen; éstas son la sensibilización: la elaboración de perfiles por puesto; la aplicación de diagnóstico, y análisis de resultados. Luego aconsejó estructurar los programas, elaborar la batería de cursos de capacitación; programar el plan maestro de capacitación y realizar su presentación para autorización respectiva.

Wether y Davis (1980) indican que el contenido de un programa de capacitación se debe constituir de acuerdo a la evaluación de las necesidades antes establecidas, esto con el fin de administrar los conocimientos y habilidades requeridas a los colaboradores que lo necesiten. Por ello, se debe organizar de una forma dinámica en donde los participantes lo perciban interesante para que su nivel de aprendizaje se acerque al nivel óptimo deseado.

Mendoza (1992) definió la necesidad de capacitación como la determinación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben adquirir, hacer y desarrollar en el individuo o grupo con el fin de llevar a cabo correctamente las funciones del trabajo

Al identificar una necesidad de capacitación, se procede a elaborar el programa de capacitación para dar solución a determinado problema.

De acuerdo con lo anterior **Amaro (1981)** considera que el adiestramiento/capacitación se requiere para todo el trabajador, tomando este término en su acepción más amplia, ya que lo requieren tanto el obrero, el maestro de taller, el empleado de oficina y operador de equipo, como el supervisor y el más alto ejecutivo de la organización. El supervisor posee un papel decisivo en el adiestramiento de su personal subalterno (personal de servicio). Además de tener la responsabilidad de convertirse en el maestro de sus empleados y trabajadores, debe participar en la planificación total del programa de adiestramiento. Esto se debe a que el supervisor es el que mejor conoce los deberes y responsabilidades del cargo, los conocimientos, destrezas y habilidad exigidos para desempeñarlo y la capacidad de la persona designada en tal posición.

Para **Reyes (1986)** la capacitación se divide en la razón de su fin y en razón de su método. Esto quiere decir que la capacitación se da sobre *los conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado*, sobre *los conocimientos aplicables en todo oficio*, y lo que se imparte sobre *los conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria comercial etc.* Menciona además que se debe

crear en el trabajador un conjunto de hábitos morales y sociales, ya que la empresa necesita lograr que sus jefes y trabajadores adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de serenidad, de puntualidad, etc.

Adell (1996) en su artículo publicado en la revista Gerencia de la Asociación de Gerentes de Guatemala, menciona que el hecho de tener gente buena en la organización no es suficiente. Las personas deben adquirir continuamente conocimientos y habilidades, necesarias para manejar nuevos materiales, y nuevos métodos. La educación y el entrenamiento deben preparar a las personas para asumir diferentes cargos y responsabilidades. Propone que el proceso de aprendizaje se dé a través del método de observación de los mejores.

Para **Dessler (1994)** la capacitación en el puesto es uno de los métodos de desarrollo más común. Indica que los programas de desarrollo deben adecuarse a las necesidades y capacidades de la persona, en particular que se va a capacitar y no ser una secuencia habitual de pasos que todos deben seguir. Se deben considerar tanto los intereses, aptitudes, y preferencias de las carreras de las personas, así como las necesidades de la empresa.

Por su parte, **Chiavenato (1994)** afirmó que la capacitación es la educación profesional que prepara al hombre para un cargo o función a desempeñar. Estableció que la capacitación es un proceso aplicado de manera organizada y sistemática en donde las personas aprenden actitudes, actividades y habilidades en función de los objetivos establecidos por las instituciones.

Menciona que la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Comenta además que la capacitación puede incluir cambios de comportamiento, algunos de ellos pueden ser:

- √ Transmisión de conocimiento: incluye información genérica referente al trabajo, información acerca de la empresa, clientes, productos, servicios, la organización, políticas, procedimientos, reglamentos etc. O cambios en la estructura o nuevos conocimientos
- √ Desarrollo de Habilidades: destrezas y habilidades específicas del puesto del colaborador. Es una capacitación orientada a las tareas y operaciones a ejecutarse en el puesto de trabajo.
- √ Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere al cambio de actitudes negativas, por actitudes más favorables entre los trabajadores como aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad personal de gerencia.

Estos tipos de contenidos para las capacitaciones pueden ser utilizados individualmente o en conjunto.

Lynton (1967) describe la capacitación en tres procesos básicos:

- Pre-capacitación: consiste en determinar cuál era la situación que requería de una conducta más eficiente. Un aspecto clave en este análisis es la descripción de puesto adecuada. Es importante determinar cuál es el desempeño meta, qué se pretende que el empleado logre. Además, se debe establecer con claridad a que nivel de la organización se percibe la necesidad de ese cambio y cuál es la

receptividad esperada que tenga el jefe. En esta fase se debe preparar al empleado para que la sea aceptado el proceso; en este aspecto, influirán las expectativas y motivaciones personales que cada empleado tenga acerca de la influencia de la capacitación en el desarrollo de su plan de carrera.

- **Capacitación:** en esta fase el elemento más importante es la disposición y el interés de la persona de ser capacitada. Cada persona pondrá mayor interés a aquellos elementos del programa de capacitación que más le conviene o interesan por motivos personales como apreciación del jefe, promociones, desarrollo personal y otras. Luego pondrá en práctica la conducta aprendida y si ésta genera los resultados esperados, la convertirá en parte de su comportamiento habitual.
- **Post-capacitación:** al finalizar el proceso de capacitación la persona debe integrarse de nuevo a su medio laboral, adaptando lo aprendido a la situación real de trabajo. El éxito de esta adaptación dependerá en gran parte, de la disponibilidad de la empresa para permitirle al empleado que experimente con lo aprendido, de otra forma, el empleado se sentirá desmotivado y volverá a sus conductas anteriores, la inversión en la capacitación habrá sido en vano.

Arias (1991) comenta que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Comprende además el desarrollo de la persona en cuanto a hábitos, carácter, educación de voluntad, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir se refiere. Menciona además que las organizaciones se han preocupado más por capacitar al personal ejecutivo que

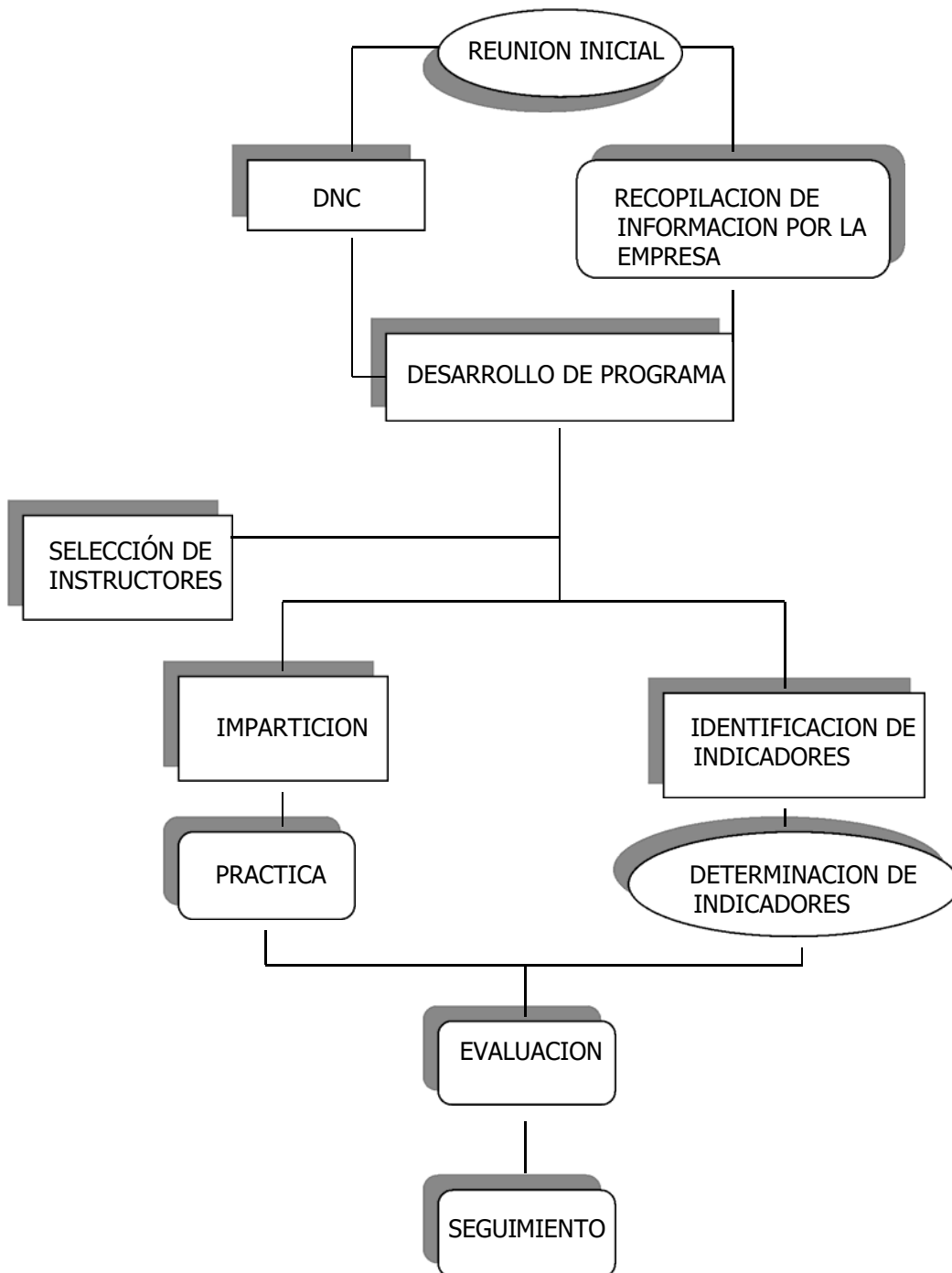
al operativo. Menciona que frente a estas exigencias, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a disposición de la empresa, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que se vive, y esto se hace posible en la medida en que ese ser humano adquiere conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

Hace referencia a los diferentes métodos para obtener información en el análisis de necesidades siendo ellos los siguientes: análisis, cuestionario y entrevista, siendo éstos algunos de los métodos utilizados por la administración de recursos humanos para recabar información veraz y efectiva.

Por otro lado **Mercado, López y Asociados y el Contexto actual de los negocios (2001)** mencionan que el aspecto de capacitación y actualización continua es necesario que contengan los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Desarrollo de programas de capacitación
- Impartición de programas de capacitación
- Desarrollo de indicadores para evaluar los resultados de la capacitación
- Seminarios y conferencias.

MODELO DE CAPACITACION: Mercado, López & Asociados S.C



Pinto (1990) refiere que durante años las empresas han capacitado a su personal con el fin principal de mejorar sus empresas. Así mismo, expone que la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos y al desarrollo de habilidades y sobre todo al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman una empresa. La Capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado, sino que también es importante realizarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida. Pinto, establece que de igual manera, para la capacitación, la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una filosofía organizacional, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de tres medios:



Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás, de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será ésta, a fin de cuentas, la principal de que esa identidad de empresa resulte como se esperaba.

Según **Rodríguez (1990)**, para que un hombre situado en una empresa, desarrolle su tarea, se requiere las tres condiciones clásicas: que pueda, que sepa y que quiera. Para reforzar los tres aspectos antes mencionados se hace necesario la capacitación y desarrollo empresarial acompañado de las medidas oportunas para cubrir con las necesidades del momento en que se produzcan. Las necesidades de capacitación existentes no se deben aplicar en programas estándar, ya que por muy interesante que sea o por buenos resultados que se hayan dado en otras circunstancias, las necesidades han de considerarse desde el punto de vista profesional, económico, organizacional, humano etc.

Para **Werther y Davis (1995)** las razones para brindar capacitación y desarrollo son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de la época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión del conocimiento". El mundo actual sufre una sed inagotable de conocimiento. Con toda probabilidad, los miembros de la organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber que además de enriquecer sus vidas personales, beneficiará a la organización a la que pertenecen.

Siliceo (1983) indica que la capacitación es un reto en relación con las actividades que se realizan a nivel empresa. El reto al que se refiere plantea las siguientes inquietudes

T La empresa debe interesarse en el fenómeno de la educación y la capacitación del personal.

T Se debe estar consciente como empresa que para contar con personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado es necesario educarlo.

T El objetivo principal de una organización debe ser la perfección y la superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y la sociedad.

Estos conceptos poseen un profundo y efectivo compromiso de contribuir al bien del personal y al bien común de la sociedad. Menciona además que toda empresa esta sujeta a un sin número de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Billikopf (1999) indica que el tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con la cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los supervisores pueden tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en

- 1) datos de selección de personal
- 2) evaluaciones de desempeño
- 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores

- 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y
- 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria cambios en sistemas, metodología etc.) con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro o tomar con mayor interés y cuidado los cambios o sistemas que sean aplicados en determinado momento por la institución).

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

Según **South-Western Publishing Co.(1984)** el departamento de personal debe estar alerta a las manifestaciones de necesidad de entrenamiento y capacitación que dan los empleados. Indica que para abordar las necesidades de capacitación el administrador debe basarse en tres análisis diferentes:

- a) ***El análisis de la organización:*** Implica un examen de metas, recursos, ambiente de la organización; además, determina dónde se debe colocar énfasis en la capacitación.
- b) ***Descripción del puesto:*** Diseñar un programa de capacitación específico requiere una revisión de la descripción de puesto en el cual se indiquen las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan. Este repaso debe ser seguido por un análisis de puesto para que el contenido del curso parta del estudio de las funciones y responsabilidades del puesto.
- c) ***Análisis del personal:*** Cuando se hayan realizado las descripciones de puestos, es necesario llevar a cabo un análisis personal, el cual determina las habilidades, conocimientos y aptitudes se requieren para el puesto. Este análisis personal abarca la interpretación del trabajo en términos de atributos humanos necesarios para el éxito.

Menzies Black (1989) indica que la solución a los problemas que las empresas enfrentan constantemente, se debe básicamente a la falta de

adiestramiento y capacitación en los trabajadores. Por lo tanto es indispensable que desde el primer día que el empleado se presente a trabajar se le capacite en las tareas a desempeñar, teniendo por supuesto un seguimiento constante a la misma. Además, debe de crearse una atmósfera adecuada para la enseñanza y la forma de hacer que el empleado sea receptivo al aprendizaje.

Según **Romero (1980)** la capacitación es la ayuda que se proporcione para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad. Indica además que la capacitación es como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter práctico e intelectual. Asegura que el objetivo principal que mueve a la empresa a establecer cursos de capacitación no es sólo proporcionar nuevos conocimientos, sino lograr que el trabajo sea realizado con mayor eficiencia y con un menor costo. Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo.

Considera además de vital importancia hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización de las empresas. Los programas de capacitación tienen que equilibrar de cierta manera las capacidades e intereses de los trabajadores, con las oportunidades y requisitos de la empresa. Los trabajadores que han sido seleccionados acertadamente para un puesto en específico, y que han recibido adiestramiento

y capacitación apropiados, sienten placer y satisfacción en el desempeño de sus labores.

Al hablar de evaluación de un curso, **Sikula (1989)** opinó que existen diferentes métodos para evaluar un curso como lo es: reacción de los participantes; mediciones del desempeño antes y después, determinan el desempeño real en el trabajo; ya que a los participantes se les evalúa antes de iniciar el curso de capacitación y al finalizar el mismo, usando el mismo índice del desempeño en el trabajo, y por último grupos experimental y control que se evalúa antes a los dos grupos, para determinar si el curso de capacitación incrementó los conocimientos al grupo experimental en comparación al grupo de control.

Por su parte, **Siliceo (1980)** comenta que la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos: la reacción del grupo y alumno, el conocimiento adquirido, conducto y resultados, comentando que las evaluaciones pueden evaluarse antes, durante y después del curso.

Craig (1980) indicó que todo programa de capacitación debe ser evaluado, ya que el éxito de todo su esfuerzo depende del alto grado de la efectividad de un programa de entrenamiento. Para llegar a obtener resultados exitosos se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Reacción:** Nivel de impacto del programa a los participantes.
- **Aprendizaje:** Principios, hechos, técnicas y prácticas que aprenden los participantes.
- **Aptitudes:** Cambios observados en los participantes.

→ **Resultados:** Resultados tangibles del programa (costos, mejora de calidad).

La importancia de la capacitación es incuestionable, ya que desde que una persona inicia labores en una institución su aprendizaje se basa en la capacitación previa que se le dé, para ejercer sus tareas de una manera productiva y eficaz.

Es por ello que las exigencias que presenta el medio y la necesidad de superación personal, en las instituciones de educación superior, son indicadores que ayudan a establecer con mayor exactitud los factores de capacitación que deben tomarse en cuenta para desarrollar los programas.

Además de ello se hizo mención en el marco teórico sobre la importancia de implementar un programa de capacitación en el área de servicio, el cual deberá variar según el objetivo que se pretende conseguir, esto con la finalidad de contar con los antecedentes sobre el tema de investigación y como punto de partida para la elaboración de la propuesta del programa.

De todo lo anterior se deduce que la capacitación no debe limitarse a ciertos puestos de trabajo en las instituciones en general, ya que toda capacitación debe responder a las necesidades latentes que se presentan en determinado momento o circunstancia.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación se constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en empleados capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática y constante de la actividad.

Un programa de capacitación es un documento que describe las actividades que los participantes desarrollarán para alcanzar objetivos de enseñanza, resumiéndose en un formato que contenga los objetivos principales del curso, el contenido, la metodología, las actividades y el tiempo aproximado de duración del mismo.

Actualmente las instituciones de educación superior modernas cuentan con programas de capacitación orientados a los mandos medios y alta gerencia, dejando descubierta el área de servicio y mantenimiento; en esto puede diferir notablemente la formación, antecedentes y expectativas de esta área, para con los objetivos de cada institución.

Por lo anteriormente descrito, surge la pregunta siguiente:

¿Qué elementos deberá contener un programa de capacitación para personal de servicio en instituciones privadas de educación superior, para cumplir con los objetivos deseados?

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un programa de capacitación para el personal de servicio de las instituciones privadas de educación superior.

1.2 OBJETIV

1.3 OS ESPECIFICOS:

- Identificar las necesidades de capacitación que mayor refuerzo necesiten.
- Recaudar la información necesaria dentro y fuera de las instituciones de educación superior para la elaboración de un curso de capacitación para el personal de servicio y mantenimiento.

2. VARIABLES DE ESTUDIO

“Programa de capacitación para personal de servicio.”

Definición Conceptual:

Según Wherther y Davis (1995) un programa de capacitación se elabora en base a la evaluación de las necesidades identificadas. El contenido deberá proponerse sobre la base de las enseñanzas específicas de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes de los colaboradores.

El elemento humano forma parte esencial en las empresas y todo esto se logra a través de una capacitación constante a los empleados para satisfacer a los clientes internos y externos de las instituciones.

Es por eso que la razón principal de la capacitación es entrenar a los empleados para lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Conforme continúen en el trabajo, la capacitación

adicional les brindará oportunidades de adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades. Como resultado los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos a un nivel superior.

Definición Operacional

Programa de capacitación que se ha elaborado en base a las debilidades manifestadas por el personal en las instituciones de educación superior con vistas a reforzar habilidades y actitudes en las personas a todo nivel.

Para determinar el inicio de la capacitación en las Instituciones de Educación Superior a todo el personal de servicio se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- T **Espíritu de servicio:** Se aplica a situaciones no programadas o rutinarias donde se ayuda, sin necesidad de ser solicitado el servicio.
- T **Comunicación:** Capacidad para organizar, expresar, transmitir y recibir información tanto en forma oral como escrita.
- T **Cooperación:** Considera la espontaneidad con que el colaborador acata las instrucciones. Así como las actitudes de colaboración prestadas.
- T **Relaciones interpersonales:** cortesía, atención, consideración y respeto con que se dirige a sus compañeros de trabajo y clientes internas y externas.
- T **Trabajo en equipo:** Grupo de personas comprometidas con un propósito común con un método de trabajo del cual todos son mutuamente responsables.
- T **Toma de decisiones:** capacidad para organizar, controlar.
- T **Capacidad para seguir instrucciones:** Actitud de estricto apego y cumplimiento a las normas y procedimientos.
- T **Valores Institucionales:** Elementos identificados por la institución para regirse por los mismos.
- T **Valores personales:** Aspectos que rigen y regulan actitudes.

- T **Identificación con la Institución:** Actitud de compromiso y satisfacción hacia la institución.
- T **Liderazgo:** Establece un ordenado patrón en el grupo y consigue la unidad de acción hacia una meta común.
- T **Trabajo bajo presión:** Actitud donde se adapta con rapidez a las situaciones urgentes que se presentan a última hora.
- T **Iniciativa:** mide la imaginación, ingenio para idear cosas nuevas con originalidad.
- T **Flexibilidad:** Adaptación con rapidez a los hechos cambiantes.
- T **Responsabilidad:** Actitud de cumplir las responsabilidades sin supervisión.
- T **Organización de Tareas:** Medio por el cual distribuye su trabajo en determinado tiempo
- T **Calidad del Trabajo:** Ejecución eficaz de las tareas asignadas en el puesto.
- T **Disciplina:** Observaciones de las normas internas de la institución e instrucciones de su jefe inmediato superior.
- T **Puntualidad:** asistencia puntual a su puesto de trabajo.
- T **Administración del Tiempo:** Realizar las tareas encomendadas diferenciando las tareas urgentes de las importantes.
- T **Exactitud:** volumen de trabajo producido con la menor cantidad de errores.
- T **Logros:** Llevar a cabo los objetivos planteados.

3. ALCANCES Y LÍMITES

Este estudio logró detectar las necesidades más urgentes de capacitación para el personal de servicio de las instituciones privadas de educación superior, lo que permitió elaborar un programa de capacitación que trasmite los conocimientos y habilidades necesarias para dicho personal

Unas de las limitaciones que se tuvieron durante la presente investigación fueron que no se pudo tener acceso a ciertos instrumentos administrativos que pudieron en un momento dado, ser de utilidad para la realización del estudio, tal el caso de listado de cursos de capacitación impartidos por las instituciones, controles de asistencia a dichos cursos, cronogramas de actividades entre otros.

Además, en una de las instituciones las personas objeto de estudio no proporcionaron una información auténtica y veráz, debido al ambiente de inseguridad laboral que se vive actualmente en la institución.

4. APORTE

A nivel de institución, este estudio aportará al departamento de Recursos Humanos una base en donde la capacitación puede ser utilizada como una herramienta administrativa para motivar e incentivar a su personal, ayudando a la gerencia a proporcionarle a los empleados, conocimientos y herramientas acorde a sus necesidades.

Proporcionará además un marco de referencia que incluya el proceso de capacitación, en las áreas de mantenimiento y servicio de las Instituciones de Educación Superior.

Así mismo, será una guía para las instituciones de educación superior que trabajan con personal de servicio y se esfuerzan por contar con personal altamente calificado.

El estudio aporta al país una base para la creación de un proceso de capacitación interna, también aplicable a otro tipo de empresa, el cual pretende servir de apoyo

al momento que se requiera desarrollar un proceso de capacitación que abarque todas las áreas y niveles de la misma.

III. MÉTODO

1. SUJETOS

Los sujetos de estudio fueron los jefes de mantenimiento, conserjería, jardinería y seguridad de las nueve universidades privadas de educación superior del país.

Se tomó en cuenta un grupo de 28 jefes, quienes tienen a su cargo el personal objeto de estudio. De este grupo de 28 sujetos, 26 son hombres y 2 son mujeres.

Están comprendidos en las edades de 24 a 53 años. La escolaridad varía desde educación media hasta grado académico de licenciatura; 26 de los sujetos completaron la educación secundaria en carreras de perito contador y bachillerato.

Dos de los sujetos obtuvieron el grado de licenciatura.

La muestra antes mencionada está conformada de la siguiente manera:

UNIVERSIDAD	NÚMERO DE SUJETOS	SEXO
Universidad Rafael Landívar	4	Masculino
Universidad Mariano Gálvez	3	Masculino
Universidad del Istmo	3	Masculino / 1 Femenino
Universidad Francisco Marroquín	4	Masculino
Universidad del Valle de Guatemala.	4	Masculino
Universidad Galileo	2	Masculino
Universidad Mesoamericana	3	Masculino
Universidad Rural	3	Masculino
Universidad Panamericana	2	Masculino/ Femenino
<i>TOTAL DE SUJETOS</i>	28	

Los sujetos antes descritos brindaron la información acerca de los diferentes grupos que tienen a su cargo.

La población a quien va dirigido el programa de capacitación, consta de 28 sujetos, en su totalidad son colaboradores de las nueve universidades privadas de educación superior, siendo todos mayores de edad, ocupando puestos de servicio en las distintas entidades educativas.

1. INSTRUMENTOS

Con el fin de recabar la información necesaria para medir la variable de estudio, se utilizó un cuestionario que fue elaborado por el investigador de manera tal, que la recolección de la información fuese lo más útil posible para el desarrollo de la investigación.

El cuestionario (Anexo No. 1) estuvo dirigido a los veintiocho jefes de las áreas de servicio de las instituciones de educación superior. Dicho cuestionario fue un listado de cinco preguntas, de entre las cuales, los sujetos debieron responder a su criterio, tomando en cuenta las condiciones actuales de la institución a la que pertenecen. Esto con el fin de brindar al investigador, datos e información importantes sobre la variable de estudio.

Para detectar las necesidades más urgentes de capacitación en el área de servicio, se elaboró un formato de diagnóstico de necesidades de capacitación (Anexo No.2) como resultado del cuestionario inicial, donde se tomaron en cuenta 20 factores que a criterio de los jefes debían darse mayor refuerzo, para que su personal pueda

desempeñarse bien en el puesto de trabajo. Para obtener la información requerida, los jefes lo clasificaron, utilizando la siguiente metodología:

- A Atención inmediata
- B Atención a corto plazo
- C Atención a mediano plazo

Según Achaerandio (1995), las preguntas cerradas, son utilizadas comúnmente en investigación y éstas se pueden adaptar mejor a objetivos concretos y son fáciles de sistematizar y analizar.

Además la metodología utilizada, brindó los parámetros necesarios para realizar el programa de capacitación (Ver anexo 1).

Se obtuvo la opinión de 4 profesionales para validarlo.

3. PROCEDIMIENTO

- a) Se realizaron las investigaciones respectivas para elaborar el marco teórico, consultando libros de referencia, tesis, revistas y documentos cuyo tema estuviera relacionado con el de la presente investigación.
- b) Se elaboró el cuestionario para entrevista dirigida con los jefes o supervisores de las nueve instituciones, que permitiese conocer y describir la opinión de los jefes con respecto al tema de capacitación orientada al personal de servicio.
- c) Se solicitó una entrevista con la Administración de cada Universidad con el fin, de plantearles las generalidades del estudio, los objetivos de la investigación, los instrumentos a utilizar y la metodología a implementar con el personal de mandos medios.

- d) Luego se llevó a cabo la entrevista semidirigida con los jefes de unidad, para ampliar recolectar la información..
- e) Para identificar la información a contener en el programa de capacitación, se estructuró el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación basándose en la tabulación del cuestionario uno, analizado por los jefes del área de servicio
- f) Con el fin de recabar la información requerida, se procedió a aplicar los instrumentos a los sujetos (jefes del área de servicio) con la autorización respectiva de la Administración de las Universidades.
- g) Se procedió a solicitar la colaboración de los jefes para aplicar el instrumento, indicándoles a la vez los objetivos generales del estudio y las instrucciones generales para responderlos en forma anónima.
- h) Se realizó la tabulación de los resultados de la investigación con la finalidad de organizar de forma compacta y que permitiera ver rápidamente todas las características posibles de los datos recabados.
- i) Se procedió a graficar los resultados que permitieran verificar los resultados de una manera gráfica, en donde se toma en cuenta los siguientes porcentajes para ponderar el área de mayor necesidad.

A	Atención inmediata	71%	_____	100%
B	Atención a corto plazo	41%	_____	70%
C	Atención a mediano plazo	0%	_____	40%

- j) Se plantearon las conclusiones y recomendaciones, de las cuales surge la propuesta del programa de capacitación adecuado, basándose en las

necesidades detectadas en las nueve universidades privadas de educación superior de Guatemala.

k) Por último la elaboración del informe final.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Debido a que la presente investigación no comparó grupos, sino que sólo se trabajó con una población a quien únicamente se le solicitó información a través de un instrumento, no se utilizó un diseño experimental por ser una investigación descriptiva, la cual según Achaerandio (1995) define como “la investigación que estudia, interpreta, y refiere lo que aparece y lo que es” (pag. 38).

5. METODOLOGIA ESTADÍSTICA

Por tratarse de un trabajo de investigación descriptivo no se aplicó ningún tipo de metodología estadística, dado que se hicieron comparaciones descriptivas de porcentajes que se presentan a través de gráficas.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados.

⇒ Resultados (1er. Instrumento)

CUESTIONAMIENTO	FRECUENCIA	%
SI	3	11%
NO	25	89
<p>1. ¿Se han impartido en su oportunidad, cursos de capacitación para el personal de servicio que labora actualmente en la institución?</p>		
TOTAL		

SI

NO

Uno de los objetivos específicos del presente trabajo era recaudar la información necesaria en las instituciones de educación superior a través de un instrumento apropiado para la planificación del programa de capacitación.

En la gráfica anterior se observa que el 89% de los sujetos indican que no se han

CUESTIONAMIENTO	FRECUENCIA	%
SI	26	93%
NO	2	7%
TOTAL	28	100%

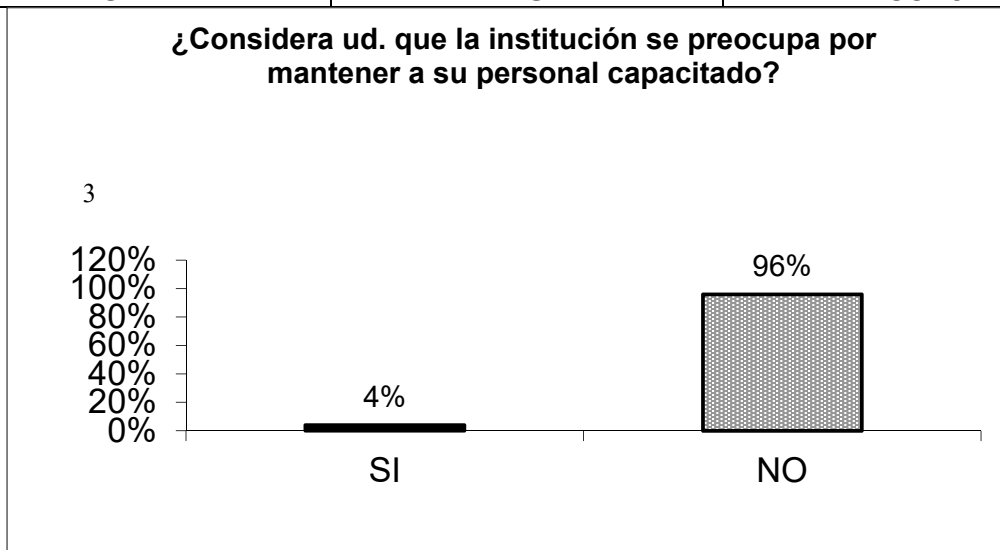
¿Considera la capacitación una fuente importante para aprender nuevas técnicas y formas de realizar las tareas asignadas?

2. ¿Considera la capacitación una fuente importante para aprender nuevas técnicas y formas de realizar las tareas asignadas?



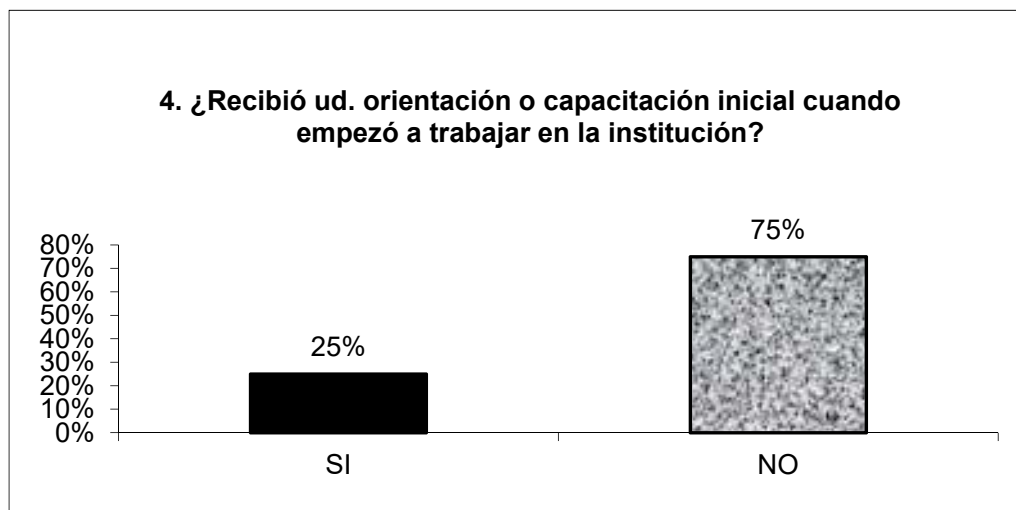
Uno de los objetivos específicos del presente trabajo era recaudar la información necesaria en las instituciones de educación superior a través de un instrumento apropiado para la planificación del programa de capacitación. En la gráfica anterior se observa que el 93% de los sujetos consideran que la capacitación es una fuente importante para la realización de tareas mientras que un 7% indica lo contrario.

CUESTIONAMIENTO	FRECUENCIA	%
SI	1	4%
NO	27	96%
TOTAL	28	100%



En esta gráfica se puede observar que el 96% de los jefes o supervisores del área de servicio consideran que la institución no se preocupa por mantener a su personal capacitado. Mientras que un 4% de la muestra considera que si se preocupa por capacitarlos.

CUESTIONAMIENTO	FRECUENCIA	%
SI	7	25%
NO	21	75%
TOTAL	28	100%



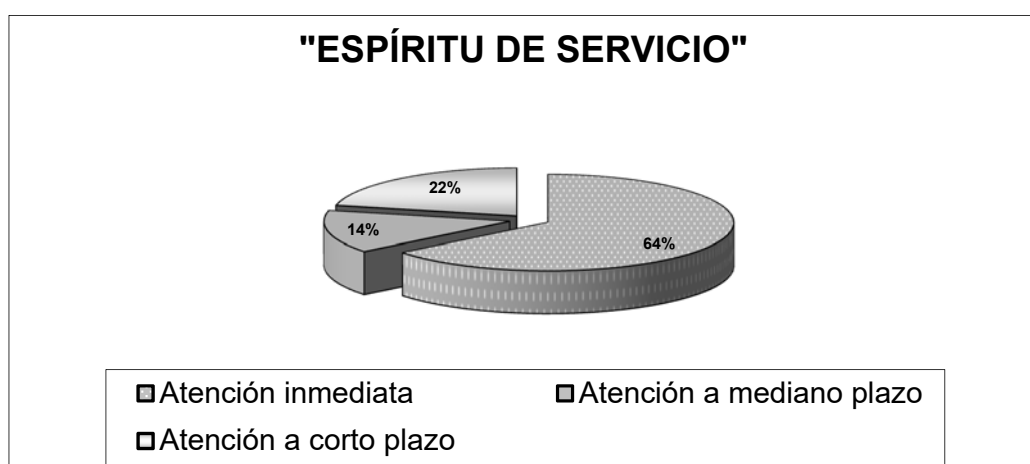
En esta gráfica se puede observar que el 75% de los jefes o supervisores del área de servicio manifiestan que no recibieron ningún tipo de orientación o capacitación, mientras que el 25% de la muestra expresó que si.

⇒ **Resultados (2do Instrumento)**

Basándose en el instrumento anterior se elaboró el diagnóstico de necesidades de capacitación para lograr el objetivo de esta investigación. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

FACTOR A EVALUAR NO. 1

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	18	65%
<i>Atención a corto plazo</i>	04	14%
<i>Atención a mediano plazo.</i>	06	21%
TOTAL	28	100%

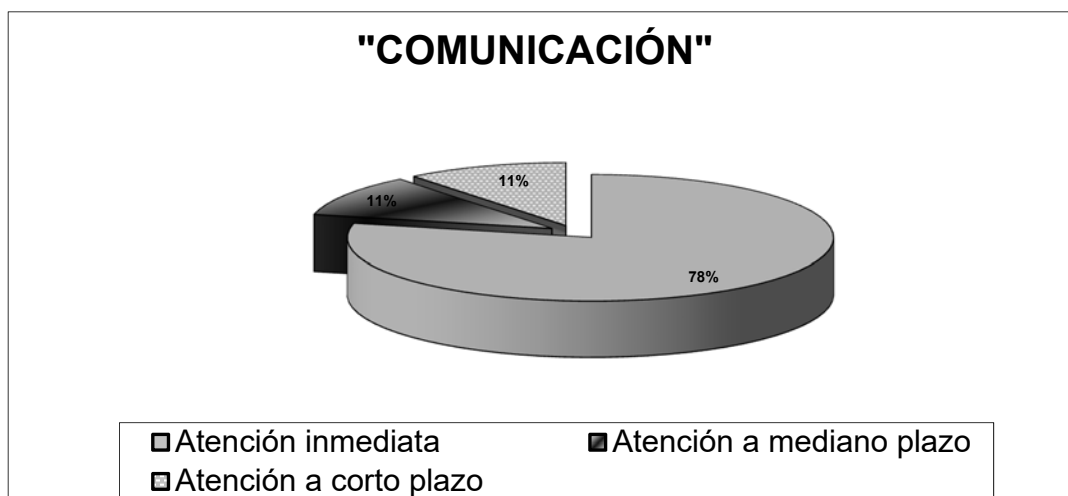


Uno de los objetivos específicos del presente trabajo era recaudar la información necesaria en Instituciones de Educación Superior a través de un instrumento apropiado para la planificación del programa de capacitación al personal de servicio.

Este resultado contribuyó al logro de dicho objetivo ya que dio a conocer que el 65% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento respondió que la capacitación en lo que a Espiritu de servicio se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 21% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 14% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR NO. 2

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	22	78%
<i>Atención a corto plazo</i>	3	11%
<i>Atención a mediano plazo.</i>	3	11%
TOTAL	28	100%

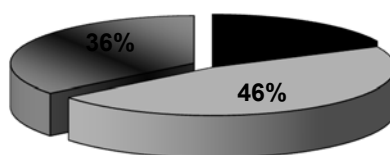


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 78% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Comunicación se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 11% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el otro 11% de

FACTOR A EVALUAR NO. 3

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	11	36%
<i>Atención a corto plazo</i>	5	18%
<i>Atención a mediano plazo.</i>	12	46%
TOTAL	28	100%

"COOPERACIÓN"

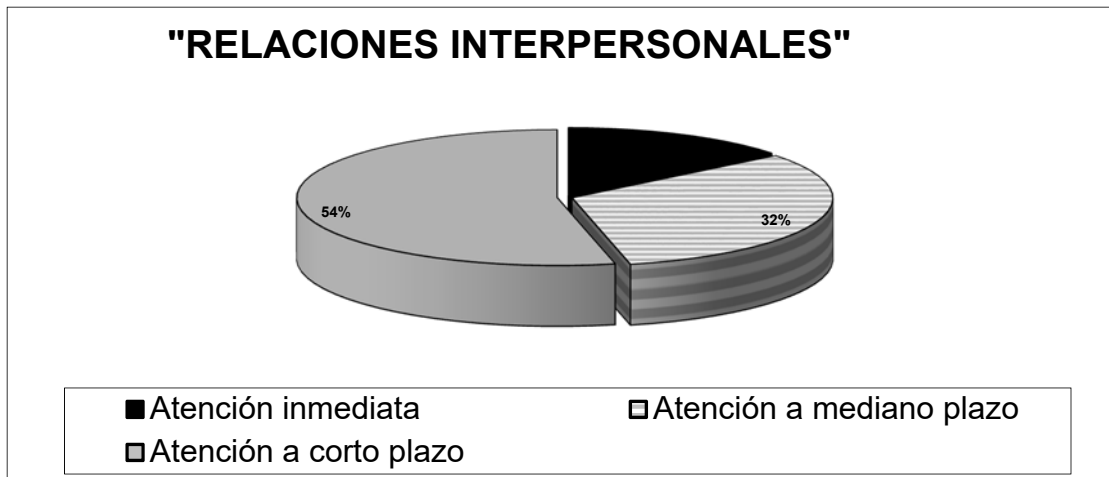


■ Atención inmediata □ Atención a mediano plazo ■ Atención a corto plazo

El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 11% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Cooperación se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 18% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 46% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR NO. 4

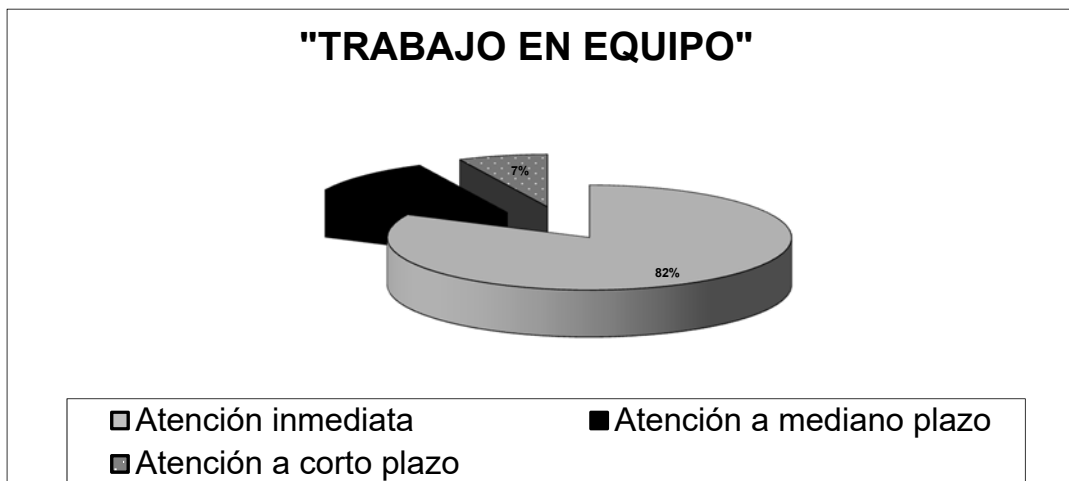
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	<i>4</i>	<i>14%</i>
<i>Atención a corto plazo</i>	<i>9</i>	<i>32%</i>
<i>Atención a mediano plazo.</i>	<i>15</i>	<i>54%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>28</i>	<i>100%</i>



El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 14% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Relaciones Interpersonales se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 32% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 54% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 5

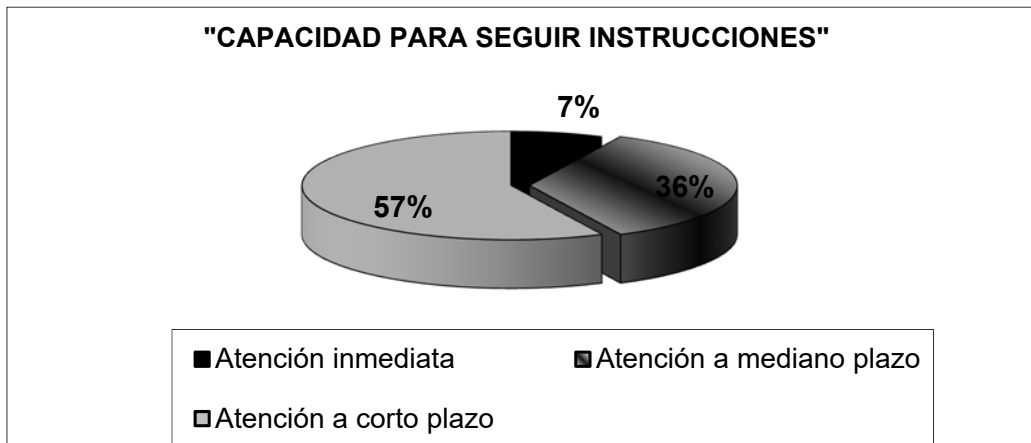
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	23	82%
<i>Atención a corto plazo</i>	3	7%
<i>Atención a mediano plazo.</i>	2	11%
TOTAL	28	100%



El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 82% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Trabajo en Equipo se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 11% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 7% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 6

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	2	7%
<i>Atención a corto plazo</i>	10	36%
<i>Atención a mediano plazo.</i>	16	57%
TOTAL	28	100%

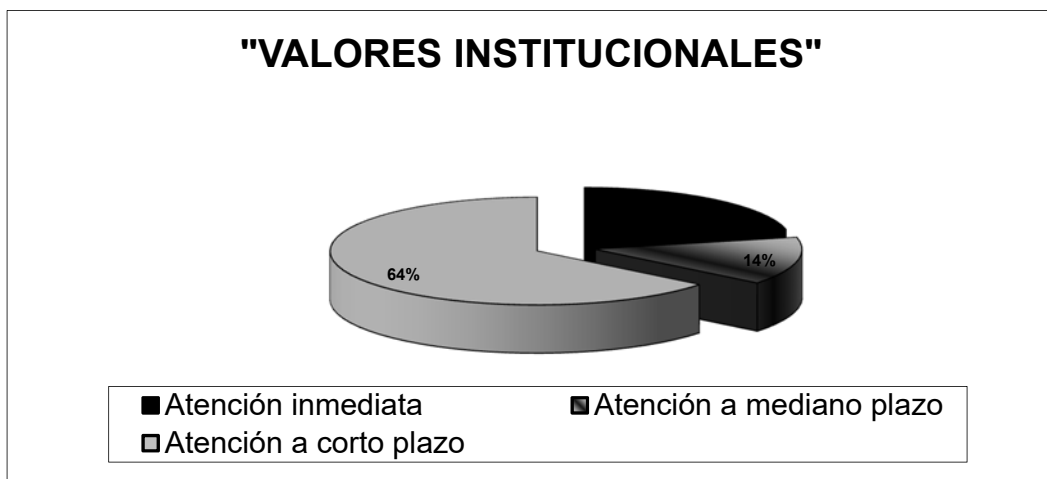


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 7% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Capacidad para seguir instrucciones se refiere necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 36% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 57% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 7

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-----------	------------	------------

Atención Inmediata	6	21%
Atención a corto plazo	4	65%
Atención a mediano plazo.	18	14%
TOTAL	28	100%

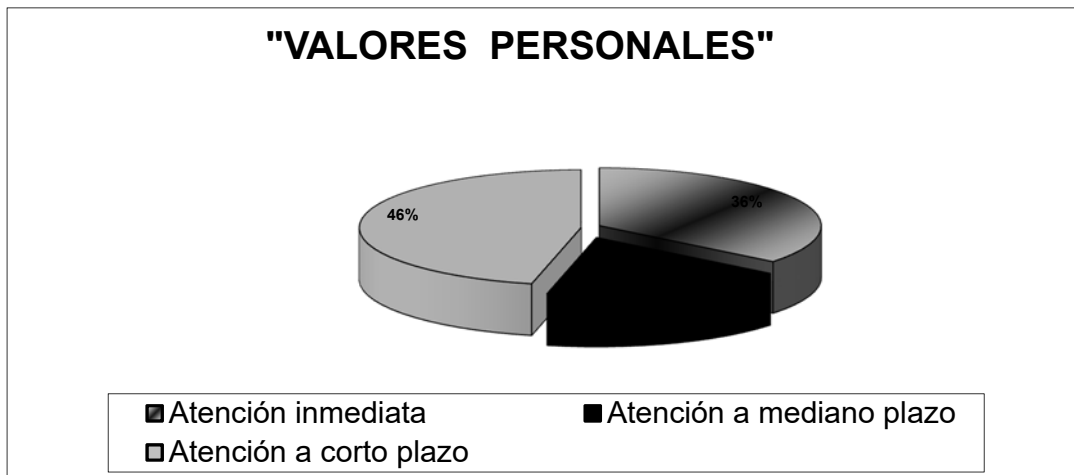


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 21% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Valores Institucionales se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 65% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 14% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 8

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	10	36%

Atención a corto plazo	5	46%
Atención a mediano plazo.	13	18%
TOTAL	28	100%

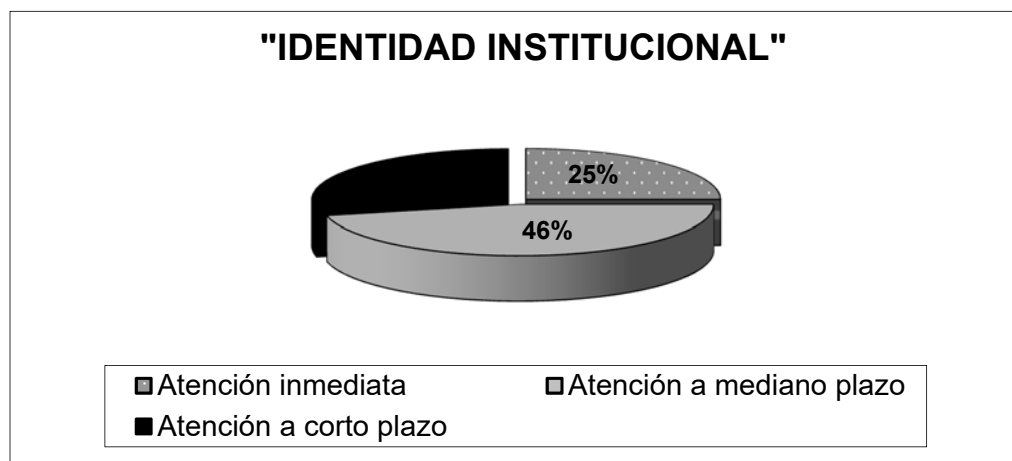


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 36% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Valores personales se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 46% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 18% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 9

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	7	25%
Atención a corto plazo	13	29%

Atención a mediano plazo.	8	46%
TOTAL	28	100%

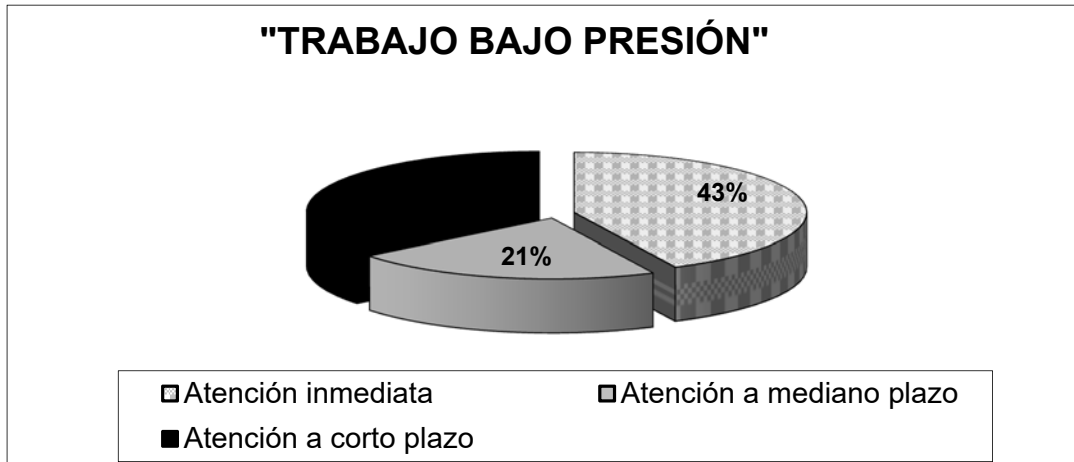


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 25% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Identidad Institucional se refiere necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 29% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 46% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 10

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------------	-------------------	-------------------

<i>Atención Inmediata</i>	<i>12</i>	<i>43%</i>
<i>Atención a corto plazo</i>	<i>6</i>	<i>36%</i>
<i>Atención a mediano plazo.</i>	<i>10</i>	<i>21%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>28</i>	<i>100%</i>

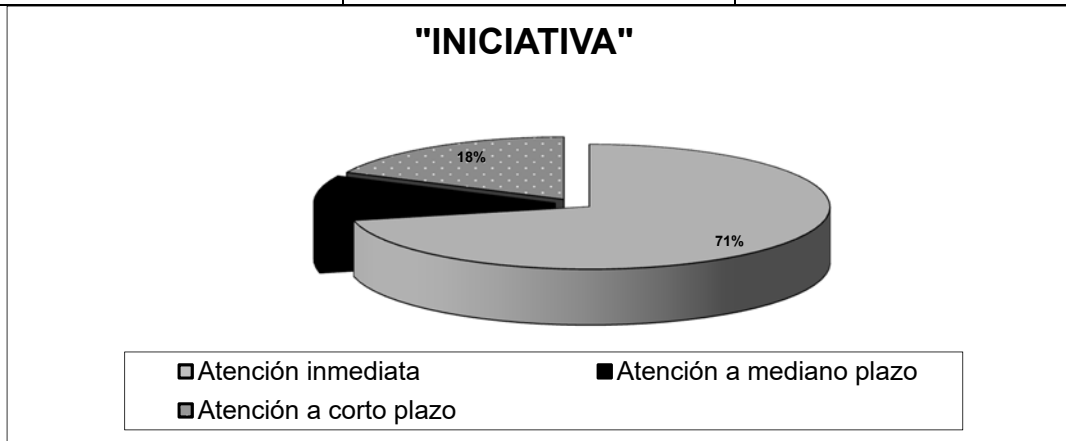


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 43% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Trabajo bajo Presión se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 36% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 21% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 11

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	<i>20</i>	<i>71%</i>
<i>Atención a corto plazo</i>	<i>3</i>	<i>18%</i>

<i>Atención a mediano plazo.</i>	<i>5</i>	<i>11%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>28</i>	<i>100%</i>

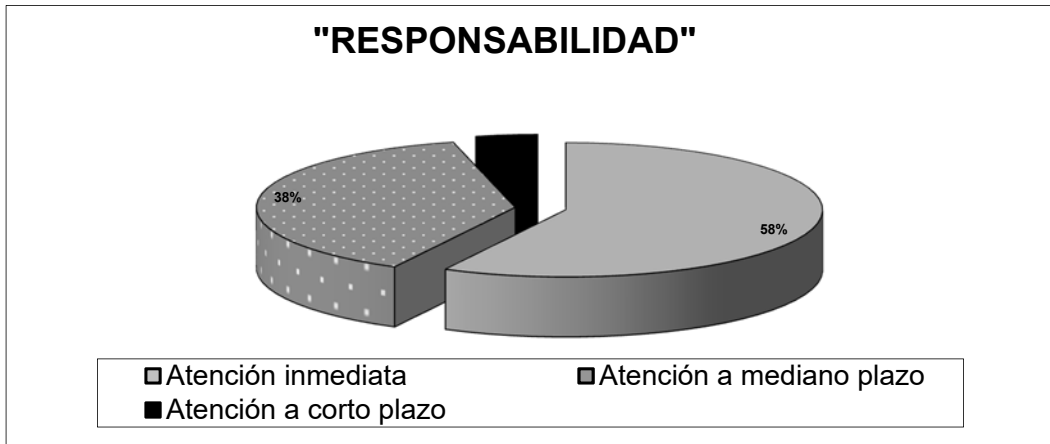


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 71% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Iniciativa se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 18% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 11% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 12

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	<i>15</i>	<i>58%</i>

Atención a corto plazo	10	38%
Atención a mediano plazo.	3	4%
TOTAL	28	100%

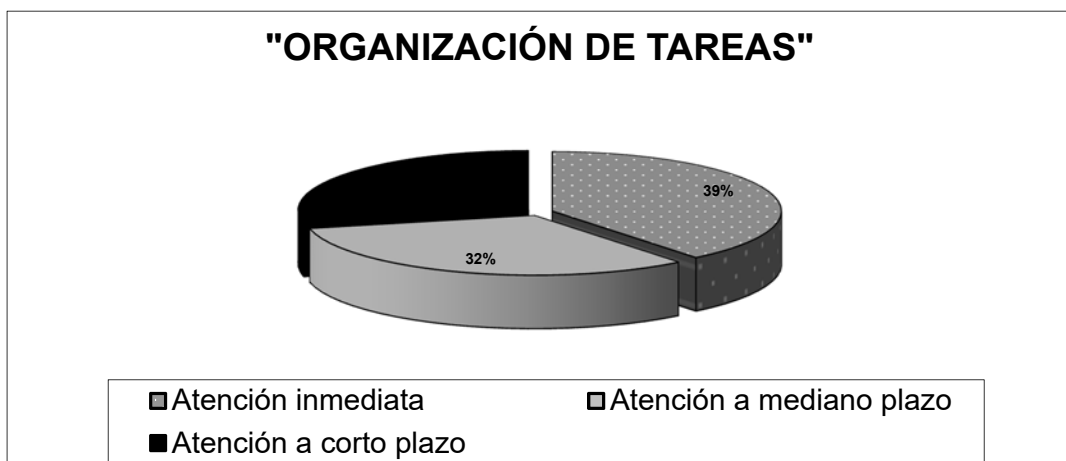


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 58% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Responsabilidad se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 4% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 38% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 13

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	11	39%

Atención a corto plazo	9	29%
Atención a mediano plazo.	8	32%
TOTAL	28	100%

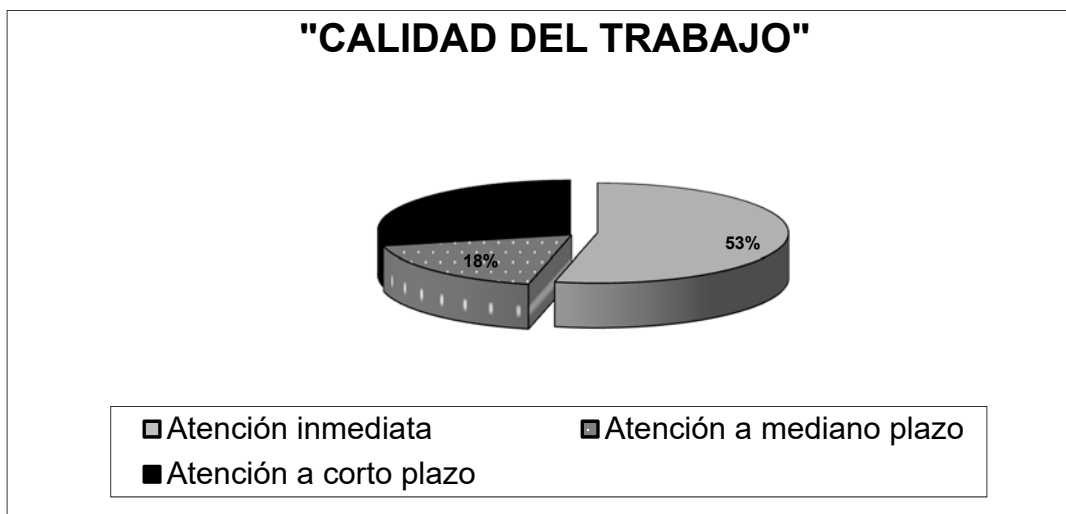


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 39% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Organización de tareas se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 29% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 32% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 14

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	15	53%
Atención a corto plazo	5	18%

<i>Atención a mediano plazo.</i>	<i>8</i>	<i>29%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>28</i>	<i>100%</i>

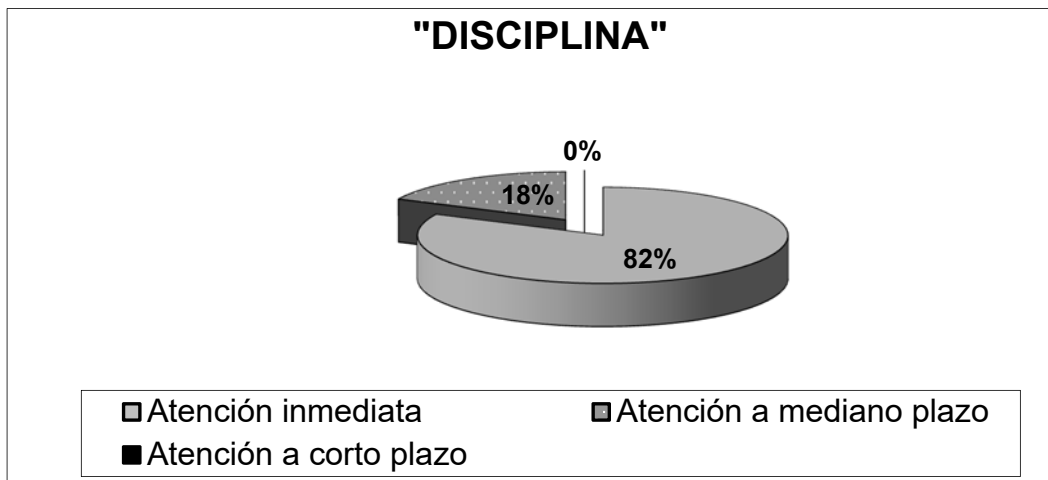


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 53% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Calidad del Trabajo se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 29% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 18% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 16

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	<i>23</i>	<i>82%</i>
<i>Atención a corto plazo</i>	<i>5</i>	<i>18%</i>

<i>Atención a mediano plazo.</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>28</i>	<i>100%</i>

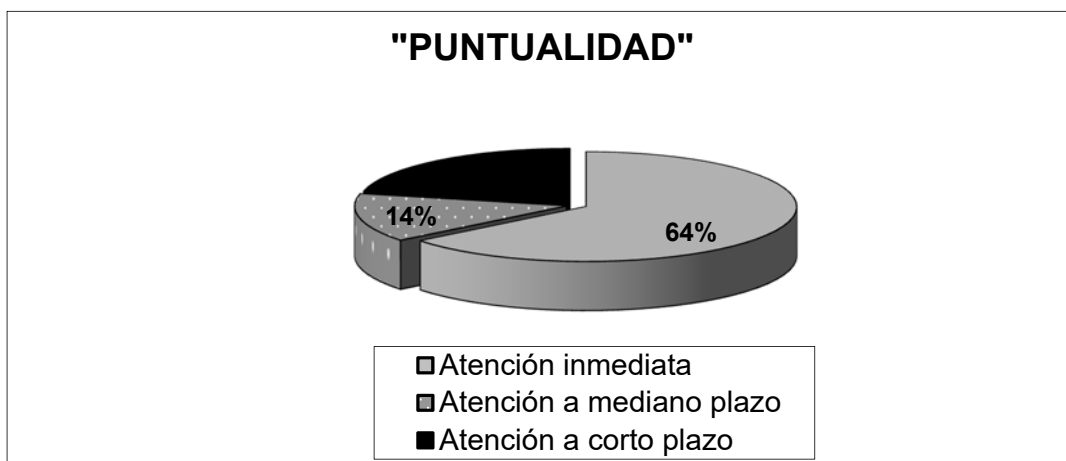


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 82% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Disciplina se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 18% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 0% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 17

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	<i>18</i>	<i>65%</i>
<i>Atención a corto plazo</i>	<i>4</i>	<i>14%</i>

<i>Atención a mediano plazo.</i>	6	21%
<i>TOTAL</i>	28	100%

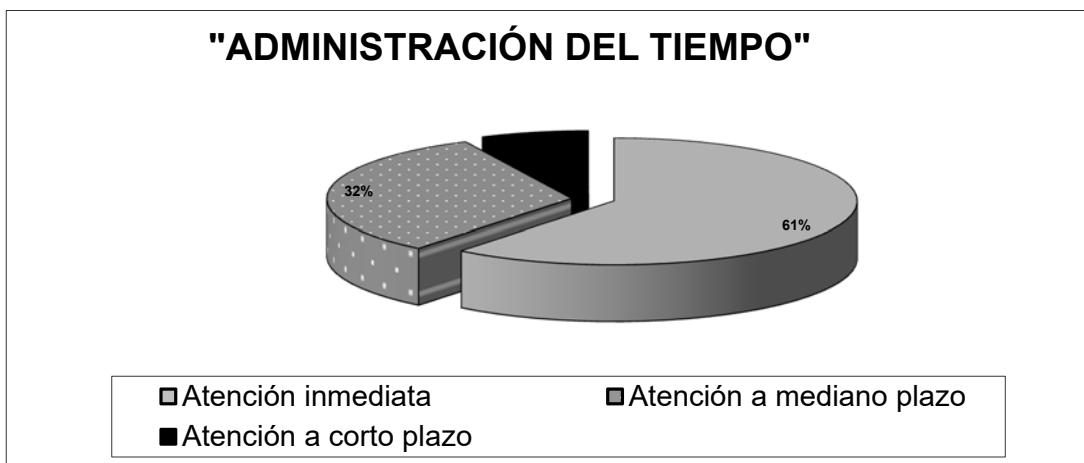


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 65% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que Puntualidad se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 14% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 21% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 18

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Atención Inmediata</i>	17	61%
<i>Atención a corto plazo</i>	9	32%

Atención a mediano plazo.	2	7%
TOTAL	28	100%

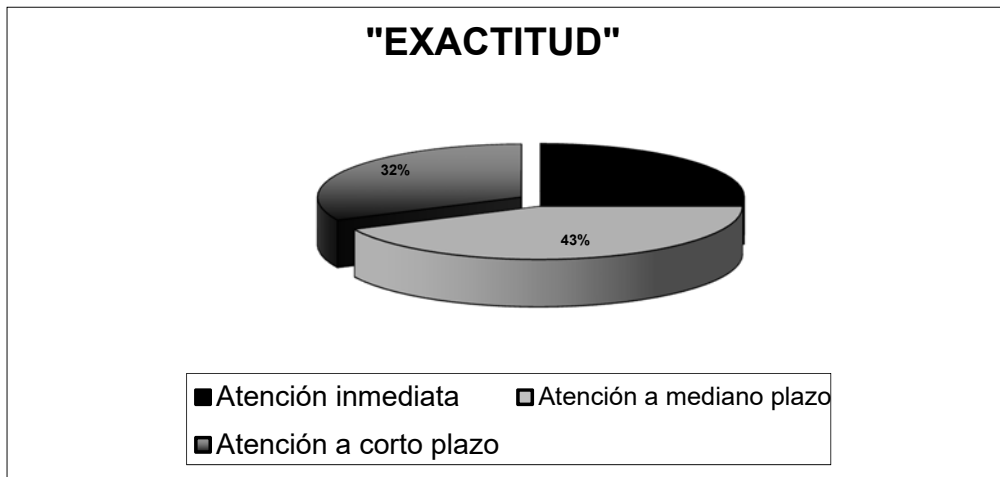


El resultado de esta gráfica dió a conocer que el 61% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Administración del tiempo se refiere necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 32% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 7% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 19

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	7	25%

Atención a corto plazo	12	43%
Atención a mediano plazo.	9	32%
TOTAL	28	100%

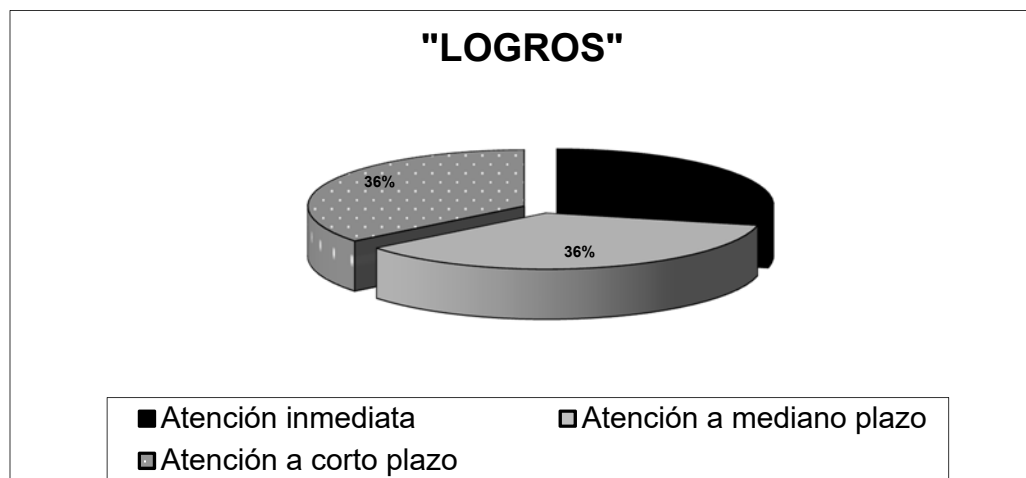


El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 25% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Exactitud se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 43% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el 32% de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

FACTOR A EVALUAR No. 20

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención Inmediata	8	29%

Atención a corto plazo	10	35%
Atención a mediano plazo.	10	36%
TOTAL	28	100%



El resultado de esta gráfica dio a conocer que el 29% de los jefes y supervisores a quienes se les aplicó el instrumento indicó que la capacitación, en lo que a Logros se refiere, necesita reforzarse inmediatamente mientras que un 35% necesita ser capacitado a mediano plazo. Sin embargo, el % de ellos opinó que dicha capacitación debe ser impartida a corto plazo.

**Programa de Capacitación
Personal de Servicio
Instituciones Privadas de Educación Superior**



Elaborado por: Lucrecia Arriaga G.

Objetivos del curso:

“Comunicación Efectiva”



OBJETIVO GENERAL:

◊ Alcanzar la habilidad de comunicar con objetividad, claridad y precisión, de modo que el receptor comprenda el contenido del mensaje.

Objetivos Específicos:

Desarrollar la capacidad y la flexibilidad para saber comunicar en cualquier ambiente y a cualquier persona.

◊ Comprender profundamente el modo de ser y de actuar de los otros.

Generalidades del Curso:

“Comunicación Efectiva”



DIRIGIDO A:
PERSONAL DE SERVICIO Y
MANTENIMIENTO

HORA SUGERIDA
10:00 A 12:00 HRS.

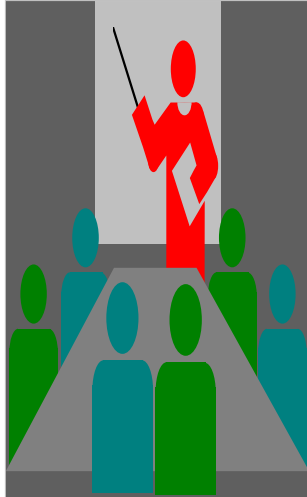
DURACIÓN:
2 Horas

**PERSONAL A
CAPACITAR
POR SESIÓN: 30
Personas**

⋮

Contenido del Curso:

“Comunicación Efectiva”



1. Importancia de la Comunicación en el trabajo:

- ◇ Problemas de la comunicación
- ◇ Barreras de la Comunicación
 - * Barreras personales
 - * Barreras Físicas
 - * Barreras Semánticas
- ◇ Símbolos de Comunicación
 - * Palabras
 - * Acción (Comunicación no verbal)



...

Equipo Audiovisual para del Curso:

"Comunicación Efectiva"

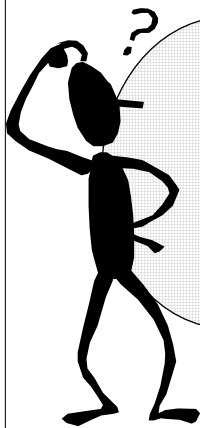


- * Televisión / Video
- * Computadora/Cañonera
- * Yeso, Almohadilla
- * Rotafolio
- * Marcadores
- * Copias de material de apoyo
- Constancias de Asistencia

...

Objetivo del curso:

"Trabajo en equipo"



Objetivo General: Crear en el personal una cultura de trabajo en equipo para desarrollar a la vez un estado de cooperación mutua entre los colaboradores de la Institución

⋮

Contenido del curso:

“Trabajo en equipo”



1. Características Generales de un Equipo

- * Formación de un equipo
- * Clasificación de los equipos en el trabajo.
- * Cómo funcionan los equipos.

2. Dinámicas Internas de los Equipos

- * La comunicación
- * La participación
- * Los roles que tiene un equipo en una Institución.



⋮

Contenido del curso:

“Trabajo en equipo”



3. Técnicas para mejorar la dinámica de un Equipo.

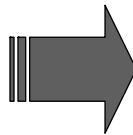
- * Técnicas Participativas
- * Evaluación de acciones de un equipo.



...

Equipo Audiovisual del curso:

“Trabajo en equipo”



- * Televisión / Video
- * Cañonera / Computadora
- * Yeso/ almohadilla
- * Hojas en blanco
- * Marcadores
- * Constancias de Asistencia.

...

Objetivo del curso:

Disciplina



Objetivo General:

Que los colaboradores comprendan con toda objetividad las normas de la institución “estimulando la autodisciplina.”



⋮

Generalidades del curso:

Disciplina



Dirigido a: Personal de Servicio y Mantenimiento

Duración: 1 hora

Personal a Capacitar por sesión: 30 personas.

Hora Sugerida: 8:00 a 9:00 hrs.

⋮

Contenido del curso:

Disciplina



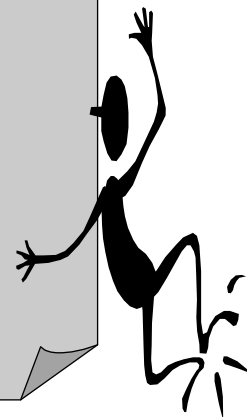
1. ¿Qué es la Disciplina?

2. Tipos de Disciplina.

* Disciplina Correctiva

* Disciplina Preventiva

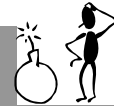
3. Normas y procedimientos de la Institución.



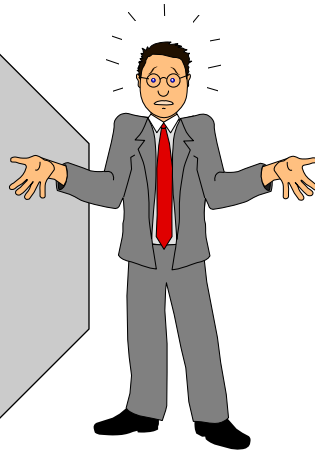
•
•
•

Equipo Audiovisual del curso:

Disciplina



- * Rotafolio
- * Marcadores
- * Retroproyector de opacos.
- * Hojas en blanco
- * Constancias de Asistencia



⋮

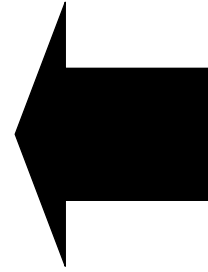
Objetivos del curso:

Iniciativa



Objetivo General:

Desarrollar en el personal una cultura de eficiencia y eficacia donde el personal pueda desarrollarse integralmente, dando a conocer sus capacidades creativas en el trabajo que desempeñe.



⋮

Generalidades del Curso:

Iniciativa



Dirigido a:

Personal de Servicio y Mantenimiento.

Duración:

1 hora.

Personal a capacitar:

30 personas por sesión

Hora sugerida

10:00 a 11:00 hrs.

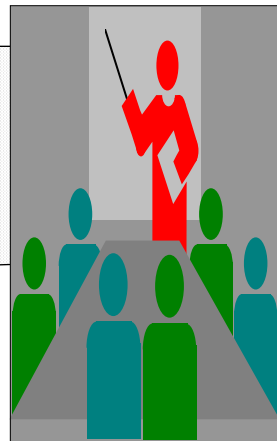
⋮

Contenido del Curso:

Iniciativa



1. Conceptos Generales de la Iniciativa.
2. La Iniciativa, como punto importante en el factor Responsabilidad



•
•
•
Equipo Audiovisual para del Curso:

Iniciativa



- * Televisión / Video
- * Retroproyector de opacos.
- * Rotafolio
- * Marcaadores
- * Hojas en Blanco



DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue conocer los elementos necesarios que deben incluirse dentro de un programa de capacitación para el personal operativo de las instituciones privadas de educación superior de la ciudad de Guatemala, para ser impartido por la Unidad de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, esto con el propósito de dar a los destinatarios los conocimientos necesarios para inducir el correcto empleo de técnicas para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Por su lado South-Western Publishing Co. (1984) recomienda que los programas de capacitación deben diseñarse tomando en cuenta las siguientes etapas: 1) evaluación de necesidades. 2) definición de objetivos de aprendizaje. 3) Selección del medio de capacitación. 4) definición de elementos de control. 5) Diseño de sistemas de información. De la gran variedad de métodos de capacitación disponibles, en donde deben elegirse aquellos que sean más adecuados para el cumplimiento de objetivos del programa y que apliquen tantos principios de aprendizaje teórico y práctico para estos niveles de personal.

Los autores citados, coinciden con la importancia de la capacitación en las instituciones para proporcionar las habilidades y conocimientos necesarios, incrementando con ello el rendimiento del trabajador efectivo.

Para Chiavenato (1994), Lynton (1967) y Pinto (1990) en todo proceso de capacitación el objetivo primordial consiste en formar a los empleados para que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño

satisfactorio en el trabajo. Así mismo Stoner (1996), indicó que la capacitación del personal, contribuye a la eficacia organizacional.

Sobre la base de los resultados obtenidos, a través del diagnóstico de necesidades de capacitación llenado por los jefes y supervisores del área de servicio se logró constatar que los aspectos de mayor urgencia (Atención Inmediata) que se deben reconsiderar a nivel general son: Comunicación, Trabajo en Equipo, Iniciativa, y Disciplina, siendo éstos los factores que se tomaron en cuenta para elaborar el programa propuesto.

La propuesta del programa de capacitación esta diseñada en cuatro módulos de dos horas cada uno. Esta herramienta brindará los lineamientos necesarios para iniciar un plan de capacitación dirigida a ésta área. Es importante contar con un seguimiento del programa por parte de cada institución para obtener a cabalidad los objetivos propuestos.

Por otro lado, los resultados del diagnóstico de necesidades refleja que los aspectos de Espíritu de Servicio, Trabajo bajo Presión, Responsabilidad, Calidad del Trabajo, Puntualidad y Administración del tiempo requiere una importancia media, ya que los jefes y supervisores los catalogaron como necesidades a mediano plazo. A su vez, Avila B (1983) indica que para que un programa de capacitación tenga éxito, es necesario tomar en cuenta la opinión de los jefes y supervisores, ya que son las personas que conocen las debilidades y fortalezas de su personal.

Un aspecto importante que Dessler (1994) define como un paso relevante en el proceso de capacitación es la investigación previa a las necesidades y

requerimientos de capacitación solicitados por el jefe para el buen desempeño del puesto de trabajo, es por ello que los resultados que el instrumento brindó, reflejó que los aspectos de: Cooperación, Relaciones Interpersonales, Capacidad para seguir instrucciones, Valores personales, Valores Institucionales, Organización de tareas, exactitud y logros, son importantes, por lo que deberán ser abordadas en un plazo de tiempo corto.

Por lo tanto se evidencia que no existe ninguna preocupación por parte de las Instituciones de Educación superior para capacitar al personal de servicio, debido a la poca importancia que esta representa para mencionadas instituciones.

VI. CONCLUSIONES

1. Se constató que en las universidades privadas de educación superior no existe un proceso adecuado de capacitación para el personal de servicio, dado que no todos los empleados han tenido la oportunidad de recibir orientación o capacitación inicial, y una buena parte de los trabajadores no han participado en cursos de capacitación impartidos dentro de la empresa. Es por eso, que con este estudio de campo se determinó la necesidad de un programa de capacitación que ayude a los empleados a sentirse identificados con la organización, cuyo objetivo primordial es la adaptación y ambientación de los empleados en su puesto de trabajo.
2. Los resultados de la investigación indican que las áreas a capacitar para ser implementadas inmediatamente son: Comunicación, Trabajo en Equipo, Iniciativa y Disciplina.
3. Mientras que los factores, Espíritu de servicio, Trabajo bajo presión, Responsabilidad, Calidad del trabajo, Puntualidad y Administración del tiempo, deberán ser abordados según los jefes en un tiempo corto para que el personal pueda actuar de manera eficiente en cualquier situación.
4. Por otro lado se determinó que los factores a considerar en la capacitación a un mediano plazo son los siguientes: cooperación, Relaciones Interpersonales, Capacidad para seguir instrucciones, Valores personales e institucionales, organización de tareas, exactitud y logros.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las instituciones de educación superior utilizar la propuesta del programa de capacitación, ya que ha sido planificada y elaborada en base a los resultados del estudio de campo por lo que se adapta a la realidad y a las necesidades de capacitación que las instituciones poseen.
- Al implementar el programa de capacitación se recomienda que el instructor que esté a cargo, conozca la empresa y los servicios que ésta presta, para adaptar sus ejemplos con bases reales. Además, debe dominar los temas sugeridos en el programa para la mayor eficacia del proceso.
- Se recomienda dar seguimiento de capacitación al programa impartido, con la finalidad de fomentar en el personal de servicio, la importancia del adiestramiento y capacitación en la institución. El seguimiento es un factor elemental, ya que el programa propuesto, brinda los lineamientos básicos para iniciar con la capacitación, sin embargo es necesario contar con más sesiones de trabajo, para ir fomentando en el personal una cultura de capacitación más efectiva.
- Además, se debe tomar en cuenta que a medida que se va ejecutando el programa de capacitación se deberá tomar en cuenta el interés y motivación de los participantes y de esta manera obtener resultados más significativos que serán de base para el entrenamiento de mañana.

- Se recomienda realizar e implementar un programa periódico de detección de necesidades de capacitación en el área, para implementar cursos que vayan dirigidos a todo el personal de servicio que así lo requiera.
- Por último se sugiere, establecer un buzón de sugerencias para que el empleado emita su opinión y sus propuestas de solución con respecto a ciertos aspectos o problemas que ellos crean puedan ser mejorados por medio de la capacitación.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Achaerandio L. (1995) Iniciación a la práctica de la Investigación. Guatemala PROFASR, URL.

Adell, F. (1996) "Gerencia". Asociación de Gerentes de Guatemala.

Amaro Guzmán R. (1981). Administración de Personal, México: Editorial Limusa.

Arévalo, J. R. (1997). El Diagnostico de Necesidades de Capacitación como apoyo en la Gestión Gerencial de Recursos Humanos. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Arias, F. (1991). Administración de Recursos Humanos (4ta Ed.), México: Editorial Trillas.

Bolaños, A.M. (1996). La administración del recurso humano y su integración en la empresa. Tesis inédita, Universidad Mariano Gálvez. Guatemala

Capacituc, S.A. (1999). Capacituc S.A. on Site (En red) Disponible en: <http://www.puc.or/capacituc>

Castillo, L.E: (1996). La capacitación del recurso humano como medio para alcanzar la calidad total en una empresa descentralizada. Tesis inédita, Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.

Catalán, A. (1997) Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel operativo de las empresas de construcción. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Chiavenato, I (1994). Administración de Recursos Humanos. (5ta Ed). Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill

Craig L. (1980) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Editorial Diana.

Dessler G. (1994). Administración de Personal (6ta. Ed.) México: Editorial Prentice-Hall.

Dowling J y Drolet, R. (1982). Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento, México: Nueva Editorial Interamericana.

Escudero M. (1986). Lineamientos para los administradores de empresas acerca de la elaboración y manejo de proyectos de capacitación. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Estrada, M Del C. (1986) Lineamientos para los Administradores de Empresas, acerca de la Elaboración y manejo de programas de capacitación. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

García A. (1989). Necesidad e importancia de una efectiva capacitación de personal operativo para el desarrollo de la Industria Maquiladora textil de Guatemala. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Ibarra, J.A. (1990) La capacitación como factor de desarrollo de la empresa turística de México. Tesis inédita, Universidad Complutense de Madrid. España.

Ligorrea, M. (1999) El valor de los Centros de Capacitación Interna en las Instituciones Bancarias como medio de preparación al Puesto de Auxiliar de Agencia. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Malín, A. (1997). Propuesta Organizacional y de Capacitación para el recurso Humano en Empresas comercializadoras de repuestos. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Memorias-Foro (1993). Formación para el Trabajo, Medellín, Colombia

Mendoza A. (1992). Manual para determinar necesidades de Capacitación. México: Editorial Trillas.

Menzies Black J. (1989). Preparación de Personal Competente México: Editorial Continental S.A.

Mercado, López & Asociados, S.C. (s.f.) Mercado Lopez & Asociados on Site (En red) Disponible en: <http://www.merlopas.com.mx/capacitación.html>.

Fecha de Consulta: 05 de marzo del 2001

Nájera, N. (2000). Eficacia de un seminario de Capacitación sobre Servicio al Cliente en una Empresa Radiodifusora Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Pinto, V. (1990). Proceso de Capacitación (2da. Ed.) México: Editorial Trillas.

Reyes, A. (1986). Administración de Personal, México: Editorial Limusa.

Reza, C. (1995). Cómo Diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial.

Rodríguez, T. (1990). La Dirección de Personal (2da. Ed.) España: Ediciones Deusto.

Romero, B. (1980). La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. México: Editorial Continental S.A.

Sikula, F. (1989). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa

Siliceo, A. (1980). Capacitación y Desarrollo de personal (2da Ed.) México: Editorial Limusa.

Smith, A. (1996). Beneficios que proporcionan los programas de capacitación y su incidencia en el desempeño gerencial de empresas farmacéuticas. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Soto, A. (1998). Propuesta para el curso de Formación de Instructores. Documento no publicado. Guatemala

Stoner, J. (1996). Administración, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

South-Western Publishing.Co. (1984). Administración de Personal/Desarrollo del Recurso Humano Cincinnati, Ohio.

Wherther y Davis (1980). Administración de Personal y Recursos Humanos (1ª Ed.) México: Mc Graw-Hill.

Wherther y Davis (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos (4ta. Ed.), México: Mc Graw-Hill.

ANEXO 1

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

PRESENTACIÓN. La presente entrevista, pretende dar a conocer los objetivos, generalidades del estudio y a la vez recabar información que me será de mucha utilidad para realizar la presente investigación.

PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS:

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

EDAD: Menos de 25 años _____

26 - 40 años _____

Mayor de 40 años _____

1. ¿Se han impartido en su oportunidad, cursos de capacitación para el personal de servicio que labora actualmente en la institución?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

2. En su opinión, ¿considera la capacitación como una fuente importante para aprender nuevas técnicas y formas de realizar las tareas asignadas?

3. ¿Considera usted que la institución se preocupa por mantener a su personal capacitado?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

4. ¿Recibió usted orientación o capacitación inicial cuando empezó a trabajar en la institución?

SI _____ NO _____

5. De los siguientes factores ¿cuáles considera usted, necesitan ser reforzados a través de la capacitación?

- ⇒ Relaciones Humanas _____
- ⇒ Paciencia y Serenidad _____
- ⇒ Deseo de Superación personal _____
- ⇒ **Relaciones Interpersonales** _____
- ⇒ Calidad en el servicio _____
- ⇒ **Identificación con la Institución** _____
- ⇒ **Trabajo en Equipo** _____
- ⇒ Tenacidad _____
- ⇒ **Capacidad para seguir instrucciones** _____
- ⇒ Autoestima _____
- ⇒ Uso y manejo de los recursos económicos _____
- ⇒ **Exactitud** _____
- ⇒ Programa de educación familiar _____
- ⇒ **Espíritu de Servicio** _____
- ⇒ Motivación _____
- ⇒ **Responsabilidad** _____
- ⇒ Rendimiento y productividad _____
- ⇒ **Cooperación** _____
- ⇒ Confianza y Seguridad _____
- ⇒ Optimismo _____
- ⇒ Negativismo _____
- ⇒ **Disciplina** _____
- ⇒ Sinceridad _____
- ⇒ **Puntualidad** _____
- ⇒ **Logros** _____
- ⇒ **Administración del tiempo** _____
- ⇒ Orden y limpieza _____
- ⇒ Salud y Seguridad _____
- ⇒ **Comunicación** _____
- ⇒ Personalidad _____
- ⇒ **Organización de Tareas** _____
- ⇒ Calidad de información _____
- ⇒ Flexibilidad _____
- ⇒ **Trabajo Bajo presión** _____
- ⇒ Liderazgo _____
- ⇒ **Calidad del trabajo** _____
- ⇒ **Valores Personales** _____
- ⇒ Modificación de conducta _____
- ⇒ **Valores Institucionales** _____
- ⇒ **Iniciativa** _____
- ⇒ Exactitud _____

MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!!!

Anexo 2

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del jefe de la

Unidad: _____

Puesto _____

Unidad: _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará 20 factores que se consideran de suma importancia para el desempeño de cualquier puesto de trabajo, le agradeceré clasificarlos de acuerdo a las necesidades de su personal, utilizando la siguiente metodología:

A = Atención Inmediata

B= Atención a corto Plazo

C= Atención a mediano
plazo

INTERRELACIONES CON OTROS PUESTOS:		
()		Espíritu de servicio
()		Comunicación
()		Cooperación
()		Relaciones interpersonales
()		Trabajo en equipo
()		Toma de decisiones
()		Capacidad para seguir instrucciones.
CONDUCTA		
()		Valores Institucionales
()		Valores personales
()		Identificación con la Institución
()		Liderazgo
()		Trabajo bajo presión
()		Iniciativa
()		Flexibilidad
CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES		
()		Responsabilidad
()		Organización de Tareas
()		Calidad del Trabajo
()		Disciplina
()		Puntualidad
()		Administración del Tiempo
()		Exactitud
()		Logros

SUGERENCIAS _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!