

Investigación

SISTEMATIZACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA)

Juana María Lopéz García

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas.
Mgs. Gerencia Mención Sistemas Educativos.
Lic. en contaduría Pública. Lic. Administración.
Docente adscrito al Departamento de Administración
del Decanato de Administración y Contaduría de la
Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado. UCLA.
E- mail: juanalopez@ucla.edu.ve

Laura Ysabel Sarabia de Ortega

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas.
Maestría en Ingeniería Industrial mención Gerencia.
Ingeniero en Informática. Docente adscrito al
Departamento de Técnicas Cuantitativas
del Decanato de Administración y Contaduría de la
Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto,
Venezuela.
Email: lsarabia@ucla.edu.ve

Proyecto de Investigación registrado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la UCLA. bajo Código:003-RAC-2015

RESUMEN

El presente artículo consiste en la sistematización de un modelo de capacitación orientado a seguir procesos sistémicos que permitan incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la UCLA, fundamentado en el análisis previo de las necesidades inherentes a los objetivos propios del capital humano que labora en las unidades de apoyo en cuanto a la ejecución de cargos, funciones y competencias, obtenido en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA. La Investigación es de tipo descriptiva, con apoyo de la revisión bibliográfica, procedimientos y normativas. El trabajo se desarrolló en dos fases: consolidación de matriz informativa que permitió organizar las condiciones y consideraciones para el desarrollo de la sistematización del modelo utilizado en la capacitación. Para el logro de esta fase se desarrollaron cinco etapas: detección de necesidades, planificación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento. De implementarse la propuesta se integrará al sistema de gestión del talento humano de la institución. Finalmente se concluyó que la sistematización del modelo permitirá a la institución de forma total integrar y articular todos los elementos de la capacitación en base a la normativa establecida en la UCLA a fin de que se puedan lograr los objetivos de capacitación al personal administrativo de manera eficaz redundando en beneficios para la organización en general.

Palabras Claves: capital humano, competencias, modelo de capacitación, proceso sistémico de capacitación.

Recibido: 19 /06/ 2016

Aceptado: 12/09/ 2016

SUMMARY

This article is the systematization of a training model aimed at further systemic processes to increase levels of productivity and human development of the administrative staff at UCLA, based on the preliminary analysis of the needs inherent to the specific objectives of human capital working in support units regarding execution of positions, duties and skills obtained in the Dean of Economics and Business Administration from UCLA. Research is descriptive, with support from the literature review, procedures and regulations. The work was developed in two phases: consolidation of information matrix that allowed organizing the conditions and considerations for the development of the systematization of the model used in training. identifying needs, planning, programming, implementation, evaluation and monitoring: to achieve this phase five stages were developed. If implemented the proposal will be integrated management system of human resources of the institution. Finally it was concluded that the systematization of the model will allow the institution to totally integrate and coordinate all the elements of training based on the rules established at UCLA so that they can achieve the objectives of training administrative staff effectively resulting in benefits for the organization in general.

Keywords: human capital, skills, training model, systemic training process.

A SYSTEMATIC TRAINING MODEL ADMINISTRATIVE SUPPORT STAFF UNIVERSITY CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA)

Juana María Lopéz García

PHD Economic and Administrative Sciences. Mgs.
Mention Educational Management Systems.

Lic. In Accounting. Lic. Administration. attached to
the Department of Administration Dean of Business
Administration and Accounting from the University
Teaching

Centroccidental Lisandro Alvarado. UCLA.

E- mail: juanalopez@ucla.edu.ve

Laura Ysabel Sarabia de Ortega

PHD Economics and Administrative Sciences.

Master of Industrial Engineering Management mention.

Informatics Engineer. Teaching attached to the
Department of Quantitative Techniques

the Dean of Business Administration and Accounting
from the University

Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto,
Venezuela.

Email: lsarabia@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCION

Las capacidades, competencias y actitudes presentes en las organizaciones serán el reflejo del buen servicio que las mismas presten tanto de forma interna como externa (a su entorno), por lo tanto, es importante el tipo y aplicación de las mismas en cada una de sus áreas laborales. Es así como las instituciones conscientes de que la excelencia depende del manejo de las capacidades, competencias y actitudes, estas deben ser valoradas, por lo tanto no se puede dejar a eventualidad, deben ser planificadas cuidadosamente, con el objeto de que pueda cumplir con su finalidad como lo es desarrollar, estimular, valorar y hacer competente al recurso humano.

En este orden de ideas la habilidad para encauzar el recurso humano es lo que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en las organizaciones. Una gran parte de los que gerencian las organizaciones, no le dan la importancia a la preparación efectiva de su personal, de aquí que, muchos de los problemas de una organización sean problemas de personal, generando una crisis mayor que resolver. Por lo tanto, es necesario enfocarse en la gente, que puedan desarrollarse y crecer con la organización.

Es así como Gubman, (1998), expresa “Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos” (p.7). Sin embargo, para el logro de estos objetivos, es importante contar con un sistema integral de aprendizaje que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y competencias necesarias para que la organización pueda alcanzar los objetivos previamente planteados, en este orden de ideas Werther y Davis (1998). Expresan “aunque la capacitación o el entrenamiento auxilian a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales” (p. 208).

La anterior cita destaca, lo vital de un sistema de aprendizaje y su correspondencia con la perfectibilidad de la organización (en términos sistémicos), ya que a largo plazo mejora la eficiencia y eficacia organizacional, al proporcionar y desarrollar en su aplicación, habilidades, aptitudes y destrezas con la finalidad de actualizarlos en los cambios surgidos a nivel laboral, como a nivel personal incidiendo en la excelencia de servicio de la organización, como en la propia calidad de vida del trabajador. Por tal motivo es de gran importancia, el poder atender y asistir los requerimientos de una forma efectiva que garantice su satisfacción y donde se evidencie la calidad del servicio. En este sentido, la organización debe medir y evaluar el desempeño de su personal como forma de control, al igual que proporcionar oportunidades para su actualización y capacitación a fin de obtener los conocimientos que le permitan al sistema, suministrar ayuda, información y asesoramiento adecuado a los usuarios del servicio.

Bajo este contexto son las instituciones de educación superior las llamadas a cumplir con servicios educativos de excelencia, para ello necesitan de un personal capacitado para enfrentar los retos de un mundo dinámico así como la complejidad del ser humano que a diario debe manejar. En este sentido la UCLA, se viene preparando para asumir los desafíos que le incumben buscando siempre ser altamente competitiva en nuevos escenarios. De allí, que la Dirección de Recursos Humanos de la UCLA (2015), en su exposición de motivos acerca de sus funciones y políticas expresa que para cumplir su misión se deben seguir tres grandes procesos: a) Captación de personal. b) Estabilidad y desarrollo profesional. c) Condiciones de trabajo y bienestar social. En cuanto a la estabilidad y desarrollo profesional incluye como política el Desarrollo de programas de capacitación con la finalidad de elevar el nivel de desempeño, mediante la actualización y desarrollo de capacidades, destrezas,

conocimiento y actitudes requeridas para satisfacer las exigencias técnicas de la institución. Estas políticas de planificación de recursos humanos permitirán a los trabajadores estar a la altura de los nuevos tiempos. Aunado a estas políticas están las de orientación curricular hacia las competencias permitiendo que todos los cursos para el perfeccionamiento del trabajador comprenda el desarrollo de competencias. Articulando las exigencias de la organización a través de su normativa interna con las requeridas en el marco legal para las instituciones públicas del país.

Sin embargo, según Sarabia y López (2015), en la revisión general de los procesos relacionados con la capacitación del personal de apoyo para el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales se evidenció que actualmente no se desarrolla en su totalidad un sistema de gestión por competencias, así como la revisión e inclusión de estas competencias en los manuales de funciones, que permita fortalecer las políticas y estrategias aplicadas al capital humano de la universidad. De igual forma los planes de capacitación para el personal no están basados en las solicitudes emanadas por los Decanatos, obviando en muchos casos las necesidades reales del personal; generando programas de formación que no siempre van acordes con las verdaderas exigencias de capacitación y en el peor de los casos no existen instrumentos para la recolección de las necesidades del personal, ni para la evaluación del desempeño del mismo, por lo que se hace necesario una herramienta a través de la cual se puedan llevar a cabo y de manera sistemática todos los procesos inherentes a la capacitación, empezando por la detección de las necesidades hasta el seguimiento de los cursos impartidos, permitiendo así el perfeccionamiento constante del personal.

En este marco, el presente artículo muestra como diseñar la sistematización de un modelo de capacitación orientado a seguir procesos sistémicos que permitan incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la UCLA, buscando ser un aporte al cumplimiento del servicio y la calidad

en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, se plantea lograr este objetivo por medio del tratamiento de la información bajo el ordenamiento de rutinas que permitan esclarecer los procedimientos de programación y desarrollo de los procesos de capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas, tomando en cuenta los métodos de detección de necesidades, de evaluación y de seguimiento para los cursos de aprendizaje realizados. Se espera que la sistematización del modelo pueda servir de guía en los procesos y procedimientos para la formación del talento humano adscrito a la Universidad al proporcionar a éste, una dirección que le permita observar y evaluar su propio desempeño y el de la institución

3- FUNDAMENTACION TEÓRICA

3.1 El Capital Humano

Toda institución que se encuentre enmarcada hacia los cambios debe poseer un recurso humano competente, a la vanguardia en conocimientos, habilidades y destrezas que le permita el incremento de la calidad en el servicio dado, pudiendo de esta forma enfrentar las exigencias que impone el mundo actual.

En este sentido Chiavenato (2009), expresa que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Sumado a esto, para la obtención de resultados eficientes por parte de la organización se hace necesario un conjunto de acciones orientadas a incrementar el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades cuyos resultados en la aplicación de los mismos puedan ser competitivos tanto en los actuales escenarios como en los futuros.

Bajo este contexto es necesaria la revisión permanente de las necesidades de la organización aunadas al del personal debido a que los pilares fundamentales de

la universidad como lo son docencia, investigación y extensión sin el apoyo del trabajo del personal administrativo (personal de apoyo) efectivamente no se pudieran llevar a cabo. El resultado de estas tareas es lo que le da importancia al trabajo del personal administrativo.

Es por esta razón, que es prioritario que la organización cuente con un modelo de capacitación sistémico que aúne el sentir del trabajador junto a la necesidad real de la organización, a fin de poder darle una orientación a largo plazo que y basado en las políticas y la normativas permitirán dar respuestas a situaciones de bajo rendimiento en cada uno de los puestos necesarios para el logro de la misión y visión de la organización.

3.2 La Capacitación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por lo tanto esta, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones del sistema administrativo. Esto significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones, incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización

En este orden de ideas, Silíceo (2004), define a la capacitación como actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. Agrega además que la actividad debe ofrecer a la organización una forma de generar un personal capacitado para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones de manera efectiva y a su vez satisfaga las necesidades personales.

De igual forma Drucker (2002), expresa que en cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores

dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención. Lo anteriormente expresado lleva a la reflexión de que la organización está envuelta en un entorno dinámico; por lo tanto la capacitación de su personal debe ser un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, a través de la cual los trabajadores o participantes adquieren y desarrollan conocimiento y habilidades tanto generales como específicas inherentes a su labor, además permite los cambios de actitudes para enfrentar retos laborales.

Para Chiavenato (2009), la capacitación es “el proceso educativo a 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” (p.386). Expresa además, que los objetivos de la capacitación deben cumplir con los siguientes propósitos:

a) Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción de personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo.

b) Los esfuerzos de la capacitación, deben dirigirse a disminuir hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actividades del personal y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia, evitando entre otros conflictos interpersonales.

c) Si los programas de formación de recursos humanos no cumplen con su propósito esto puede significar que los mismos no responden a las necesidades de la organización, que los objetivos específicos no han sido debidamente señalados y que los medios utilizados no son los adecuados. Consecuentemente capacitar por cumplir, preparar un curso indeseado o al que no se siente motivado por hacer, es ineficaz, produce pérdida de recursos y desvaloriza al proceso de capacitación.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se puede afirmar que para que la capacitación sea efectiva debe estar bajo un proceso sistemático ya que el mismo opera de forma integrada e interrelacionada donde todos sus componentes se complementan y combinan entre sí en un conjunto formando un todo unitario y que tiene por función proveer a las áreas de capacitación de la UCLA, la metodología y los insumos que le permita fortalecer los diferentes aspectos del proceso de capacitación, y propiciar el desarrollo efectivo de las potencialidades de sus trabajadores.

Bajo este contexto la UCLA, se prepara para asumir los retos que le corresponden buscando enfrentar los nuevos escenarios impuestos por la globalidad. En este sentido el marco normativo bajo el cual se fundamenta la universidad está centrado en el direccionamiento estratégico, normativa interna de recursos humanos, manual de normas y procedimientos establecidos en la gaceta 90 de la institución. De igual forma en la Ley Orgánica del Trabajo en los artículos que van desde el 293 hasta el 329, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), en los artículos 40, 53 y en la primera convención colectiva única artículo 21. Actualmente la Universidad ha diseñado el modelo de la Gestión del talento humano basado en el desarrollo de las competencias. Esto permitirá el redireccionamiento de la conducción del recurso humano hacia la calidad del servicio dado y al cumplimiento de los objetivos con mayor eficiencia

A partir de esta estructura, la función de la capacitación esta direccionada a promover el desarrollo integral del personal, trayendo como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales y perfeccionar al participante en su puesto de trabajo. Sin embargo para el logro de esta importante misión es necesario desarrollar una serie de procesos que incluyen métodos y programas de capacitación hasta medición y evaluación de los mismos entre otros, para ello se debe contar con un

modelo sistemático que guie a la organización en todos los procesos necesarios para que se den eficientemente permitiendo retroalimentar toda las acciones del proceso de capacitación, conociendo los aportes reales de ésta a los desarrollos y logros de la organización

3.2 Las Competencias

En adición al proceso de capacitación no se puede obviar las competencias ya que el desarrollo de las mismas ofrece la oportunidad de integrar los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y el convivir.

En este sentido la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) asume el concepto de competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. Sin embargo el desempeño basado en competencias no se termina en la descripción de las tareas y rutinas desarrollados por el trabajador; requiere hacer explícita su contribución al logro de los objetivos institucionales y consecuentemente, las necesidades de formación que el sistema de capacitación debe atender.

Por otra parte Vargas (2002), afirma que la sola capacidad de llevar a la práctica instrucciones no define la competencia laboral, pues se necesita además la actuación, es decir, el valor agregado que el individuo competente coloca en juego y que le permite saber encadenar unas instrucciones, no solo aplicarlas aisladamente. Agrega este autor que en una concepción dinámica, las competencias se adquieren a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, se movilizan de un contexto a otro, se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto. En esta concepción, la competencia la posee el individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano.

Sobre la base de la anterior consideración, Posada (2001), opina que es el trabajador quien posee y

moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito una actividad, tarea u operación. Por tanto, las competencias individuales como las grupales y organizacionales se convierten en un poderoso motor del aprendizaje y un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

De igual forma la UNESCO (1998), desde una visión muy universal y con respecto a la formación, opina que deben tenerse en cuenta los cuatro pilares de la educación como lo son: Aprender a conocer: concertar entre una cultura general suficientemente amplia y los conocimientos particulares de las diferentes disciplinas, en torno a problemas e interrogantes concretos. Esto requiere aprender a aprender, con el fin de aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida. Aprender a hacer: adquirir no sólo una certificación profesional, sino más bien competencias que capaciten al individuo para hacer frente a gran número de situaciones previstas e imprevistas y a trabajar en equipo. Aprender a vivir juntos: realizar proyectos comunes y prepararse para asumir y resolver los conflictos, respetando los valores del pluralismo, el entendimiento mutuo y la paz, a través de la comprensión del otro y de las formas de interdependencia. Aprender a ser: actuar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y responsabilidad personal, para que florezca en mejor forma la propia personalidad. El desarrollo de estos pilares ofrece la igualdad de posibilidades de cada individuo en su proceso educativo.

Bajo este contexto, las competencias le servirán al trabajador para la productividad en el trabajo, además será una herramienta para satisfacer necesidades personales de ser y convivir. De allí el cuidado en la sistematización del modelo de capacitación a desarrollar por la institución ya que parte del quehacer laboral dependerá de su efectiva aplicación sistemática entendida como una responsabilidad por parte de la organización en la manifestación de comportamientos que el trabajador asuma relacionados con la efectividad de su desempeño en la práctica laboral

3.3 Los Modelos de Capacitación

Los modelos de capacitación según Alles (2007), permiten alinear el capital intelectual de una organización con la estrategia, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. En los mismos se pueden identificar cinco etapas: identificación necesidades, diseño, implementación, evaluación y auditoría. Deben estar orientados a lograr y ampliar la productividad del empleado, con la visión de siempre estar fortaleciendo la organización.

Asimismo, la importancia de los modelos de capacitación según Armstrong (1993), radica en que son una forma de impulsar y engrandecer a la organización inmersa en cambios altamente competitivos e inciertos, a través de la adopción de una actitud de aprendizaje permanente del personal, mediante pasos sistemáticos y continuos en el tiempo.

Según el autor los cinco pasos de capacitación que todo modelo debe cumplir son:

1. La planificación
2. Determinación de las necesidades de formación:
3. Programación de la capacitación

En este primer paso se establece el plan de trabajo, las estrategias y acciones de lo que va a constituir la capacitación organizacional. Según CATIE (1980), en la programación de la capacitación se considera la definición real de la factibilidad de la ejecución, esta comienza con el nombramiento del responsable técnico del evento y en forma conjunta con la unidad de capacitación se coordina la actividad específica determinándose responsabilidades y forma de acción a seguir.

Seguidamente, se escoge una estrategia de capacitación que debe tomar en cuenta las características y necesidades de la empresa (detectadas en el paso anterior), tomando en cuenta el propósito, tipo, tamaño, estructura y cultura de la organización. Entre las estrategias de capacitación a ser aplicadas

se encuentran: estrategias de comportamiento, de investigación, cognitivas, modelos mentales, de grupos, virtuales y holísticas. Como tercer paso elegir la adecuada estrategia de capacitación sirve para incrementar el tipo de instrucción adaptándola a la necesidad y capacidad de los integrantes.

4. Ejecución de la capacitación

En esta etapa es necesario tener presente los principios de aprendizaje como lo son el reforzamiento, repetición, aprendizaje activo, motivación y retroalimentación y no olvidar que el éxito de la ejecución descansa en los instructores.

5. Evaluación y seguimiento de la capacitación

Con la acción de evaluar se pretende conocer y valorar no solo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre estos y los medios utilizados. Agrega además que se deben tomar en cuenta evaluar dos aspectos al curso como al instructor, además estas evaluaciones deben medir: la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados

De igual forma pero con una visión más pragmática lo exponen Werther Jr. y Davis (1998), al afirmar que los pasos preliminares que se requieren para contar con una buena sistematización de capacitación, son los siguientes:

1. Detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico.
2. Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación.
3. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma.
4. La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes).
5. La evaluación, que puede ser. Antes, durante

y posterior a las capacitación. La primera (antes), para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Finalmente, el modelo sugerido por Bohlander; Snell, Scout y Sherman (2001), lo concentra en cuatro pasos:

1. Evaluación de necesidades

Se logra analizando la empresa desde el punto de vista de los recursos tecnológicos, financieros y humanos y a partir de allí disponer de ellos para empezar a alcanzar los objetivos de la capacitación.

2. Diseño del programa de capacitación:

Una vez que se renga claro cuáles son las personas a capacitar se empieza a diseñar el entorno necesario para aumentar y potencializar el aprendizaje, para esto se debe tener claro los objetivos de la capacitación, la motivación de las personas a ser capacitadas, los principios de aprendizaje y las características de los instructores.

3. Implementar el programa

Se eligen las metodologías de aprendizaje e instrucción, determinando cuales son las más aptas para desarrollar el conocimiento y las habilidades requeridas

4. Evaluación del programa de capacitación

Se observan las reacciones y los niveles de satisfacción de los participantes, se debe medir el aprendizaje tanto antes como después de la capacitación para verificar el nivel de lo aprendido. De igual forma se debe medir si es efectiva la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo respectivo de acuerdo a cada uno de los requerimientos.

Es de hacer notar que en el análisis de los diversos modelos de alguna forma coinciden en los pasos básicos

señalados. Esta investigación propone la sistematización de un modelo de capacitación que actúe de forma sistemática que responda a los requerimientos y necesidades identificados en la organización y en el personal, integrando todos los procesos que van desde el diagnóstico, planes y programas de capacitación, formación de instructores, metodologías didácticas, medios y apoyos para la capacitación y evaluación y seguimiento. Toda la información recabada a través de los diferentes procesos se confronta con los objetivos y metas esperadas, con los pasos diseñados para el procesamiento y con los lineamientos establecidos, para detectar discrepancias, fallas o deficiencias en el desarrollo de los aspectos de capacitación, retroalimentando a todo el sistema y cada una de sus partes. Bajo este contexto tenemos que la sistematización del modelo propuesto se acerca a los elementos comunes de los modelos presentados por Alles, Armstrong y Bohlander, quienes aplican un método de sucesivos pasos como lo son: diagnóstico de la necesidad de capacitación, programación de la capacitación, ejecución de la capacitación, evaluación de la capacitación y seguimiento de la capacitación, que dados de forma sistemática coadyuvan al logro de la misión y visión de la organización

4.- METODOLOGIA

Esta investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, ya que una vez recopilada la información se diseñó y describió la sistematización del modelo de capacitación para la UCLA, consiguiendo de esta forma desarrollar y fortalecer conocimientos habilidades y destrezas en el personal permitiendo ofrecer un servicio de calidad tanto a usuarios internos como externos, redundando en el logro de los objetivos organizacionales como un todo funcional.

Según la naturaleza es una investigación documental, debido a que se pretende elaborar un marco sistemático de pasos o guías que permita de forma inequívoca el logro de la capacitación del personal administrativo en

la organización. Para ello se eligieron los instrumentos de recopilación de la información basada en fuentes primarias y secundarias.

En cuanto al diseño para cumplir el desarrollo de la investigación se realizó una investigación documental bajo la figura de diseño bibliográfico, ya que a través de la revisión del material documental de manera sistemática, rigurosa y profunda se llegó al análisis sistemático de diferentes procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo en el modelo de capacitación.

La investigación se desarrolló en dos (2) fases a saber: Una primera fase la con las consideraciones tomadas de la matriz obtenida en la fase de diagnóstico previa a este publicación y la segunda fase con el esbozo de la sistematización del modelo de capacitación al personal administrativo de la UCLA.

Fase I (Diagnóstico)

A continuación en el cuadro 1 se muestran las consideraciones resultantes de la interpretación de los resultados de la fase de diagnóstico presentado por Sarabia y López (2015).

Cada uno de estos ítems del proceso de capacitación y su desarrollo real en cada una de las unidades que conforman el decanato de DCEE, sirven como insumo fundamental para el diseño de la sistematización de un modelo de capacitación para la UCLA, el mismo permitirá mejorar las debilidades encontradas y mantener la fortalezas. De implementarse pudiera ser un gran recurso para la universidad, y servir de insumo para los demás Decanatos que conforma la UCLA

Cuadro 1
Hallazgos Obtenidos en el Diagnóstico

Ítem	Hallazgos
La formación profesional de los trabajadores está fundamentada en la preparación externa	Se observa para el ítem 1 que existe una concordancia en la opinión de los tres grupos en que los trabajadores ya vienen con una formación previa, sin embargo no llega a un 100%, por lo tanto estos necesitan capacitación
La aplicación periódica de un instrumento de evaluación de desempeño a los trabajadores está incluida en el plan anual	La distribución de la opinión de los trabajadores y de los jefes de áreas refleja en un alto porcentaje que no se aplica, al igual el personal de evaluación opina en un 80% (cn y n). por tal motivo es imperante la aplicación de dicho instrumento
Los programas de capacitación se fundamentan en las necesidades de los trabajadores y de las necesidades de cada decanato	En cuanto a este ítem existe una alta correspondencia entre los tres grupos al afirmar en que las necesidades de capacitación se generan de los trabajadores por cada decanato
Los programas de capacitación son impartidos periódicamente y basados en un plan anual	En este ítem podemos ver el contraste de opiniones, para el personal de apoyo y sus respectivos jefes casi nunca y nunca, mientras que para el personal de evaluación en porcentajes iguales opinan (s y cn), lo que indica la necesidad de una revisión de la ejecución de los planes de capacitación
Existe un instrumento donde se refleje las necesidades de capacitación del personal en cada decanato	El alto porcentaje obtenido de la opinión de los tres grupos evidencia la necesidad de un instrumento donde se refleje las necesidades de capacitación del personal
la participación del personal en un programa de capacitación o actualización mejora su desempeño y lo motiva laboralmente y por ende mejora el servicio de la organización en general	A través del alto porcentaje en las opiniones, los tres grupos acuerdan que la participación del personal en los programas de capacitación los motiva a ejercer de forma más eficiente sus labores trayendo un beneficio a la organización.
La capacitación o formación del trabajador está basado en la revisión periódica de los manuales de descripción de cargos	De la opinión compartida entre los tres grupos se puede inferir que se hace necesaria una revisión periódica de los manuales de descripción de cargos a fin de potenciar las capacitaciones por parte del personal
El personal de los diversos decanatos ha recibido seguimiento o retroalimentación de los cursos de capacitación impartidos	En este ítem los trabajadores y sus jefes opinan que (cn y n) los han recibido, de igual manera el personal de evaluación al opinar sobre el respecto expresa que (cn), de esto se determina que es necesario el seguimiento a los cursos de capacitación recibidos a fin de retroalimentar los mismos
La sistematización de un modelo de capacitación sirve de guía a los procesos a seguir en la formación del personal con excelencia y pertinencia	Las tres opiniones de los grupos en un alto porcentaje expresaron que si es necesario un modelo de capacitación, que sirva de guía al proceso de formación del personal.

Fuente: Sarabia y López (2015)

Fase II (Diseño)

Esbozo del modelo de capacitación.

La propuesta de la sistematización del modelo de capacitación está basada en la perspectiva de mejoramiento sistemático de los procesos de capacitación de la organización. De allí que para administrar el proceso de capacitación es necesario llevar a cabo una serie de pasos o actividades ordenadas a fin de planear, diseñar, implantar, controlar y evaluar de manera eficiente la función de la capacitación a partir de la aplicación sistemática de un conjunto de pasos y procedimientos que respondan a los exigencias y necesidades identificadas en la organización y en el personal.

Objetivos de la sistematización del modelo:

Permitir a través de su estructura el fortalecimiento sistemático del proceso de capacitación del personal administrativo de apoyo en la UCLA

La estructura del Modelo en base a su dinámica:

La estructura del modelo se constituirá a través de un diagrama contextual de los principales componentes a nivel general que representan los pasos esenciales a seguir en el sistema de capacitación, estableciendo las relaciones entre los mismos y subsistemas (niveles de desagregación de los pasos) que los componen. En el siguiente gráfico 1 se ilustra el diagrama del modelo.

De manera extensiva se describen los principales procesos que participan en el modelo.

Planeación Estratégica:

Elaboración de un plan de acción vinculado a los lineamientos institucionales, normativas internas y políticas de capacitación, tomando en cuenta aspectos como la Filosofía de Gestión, la Misión, la Visión, la cultura organizacional, a fin de generar normas, políticas

y estrategias. Considerando que dentro de la planificación anual se exija a cada decanato dentro de un lapso la entrega de las necesidades de capacitación del personal, tomando en cuenta las particularidades del personal como del decanato en sí, de igual manera se exigirá que en la normativa interna de cada decanato exista un instrumento que mida dicha necesidad. (Ver subproceso de Necesidades de Capacitación).

Planificación de Capacitación.

Es el proceso mediante el cual se define el futuro deseado de la capacitación en una organización, tomando en cuenta el ambiente, la estructura organizacional que en este caso es la conformación organizacional del centro de capacitación, el cual establece, funciones y competencias (atribuciones, niveles estructurales y procedimientos de actuación). Es importante destacar que la sistematización del modelo va a ser administrado tanto por el área de Recursos humanos (Dpto. de Evaluación y adiestramiento), los Directores administrativos y los jefes de áreas de cada decanato. Asimismo se tomaran en cuenta los medios reales para alcanzarlo como lo es el Presupuesto así como las normas, procedimientos y actividades dirigidas a determinar los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para que el Centro de capacitación cumpla con los objetivos programados y que a su vez sirvan como instrumento de ayuda a la gestión del mismo.

Necesidad de Capacitación.

Metodologías para la aplicación de diagnósticos de determinación de necesidades de capacitación, que permitan identificar el tipo o naturaleza y alcance de la capacitación que requieren los empleados con relación a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su mejor desempeño en el cargo. Determinación de la necesidad de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos a través de los instrumentos de evaluación del desempeño generado por cada decanato. Capacitación detectada por la evaluación

de desempeño por competencia, por proyección institucional, por dependencia, área, perfil del cargo, cultura y clima organizacional. Al igual que necesidad de escalar nuevas posiciones en el cargo, actualización entre otras. Se debe tomar en cuenta las experiencias de capacitación pasada, actual y a futuro. Se incluyen en este componente todos los instrumentos y normativa que se desprende del plan anual. Entre los métodos y técnicas que se pueden utilizar están: observación directa, encuestas, análisis grupales, grupos binarios, inventario de habilidades, lluvia de ideas, escala estimativa de desempeño, Philip's 66, registro de observaciones directas, planeación prospectiva (TKJ), escala estimativa de actitudes entre otras

Programación de la Capacitación:

Elaboración del plan Planes y programas de capacitación (Consiste en la definición de objetivos y establecimiento de pautas y guías para estructurar los planes y programas de capacitación), de las estrategias de capacitación, de las acciones formativas, banco de instructores pedagógicamente formados, capaces de desarrollar y transmitir de manera eficiente y eficaz los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un cargo, de metodologías didácticas, medios y apoyos para la capacitación además de la evaluación y seguimiento, lineamientos para diseñar y aplicar estrategias o métodos de enseñanza aprendizaje, considerando la Infraestructura y equipamiento del centro de capacitación. Esta programación debe estar fundamentada en las necesidades emanadas por cada decanato.

Ejecución de la Capacitación

En esta etapa se facilitan los medios y apoyos para la capacitación. Es el proceso de administración de recursos humanos, materiales, financieros y otros apoyos requeridos para llevar a cabo los procesos de capacitación de acuerdo a las necesidades de formación, desarrollo y actualización del personal administrativo. Aquí se

realizan todas las actividades programadas sustentadas en la información emanada por cada decanato y puede darse en diferentes modalidades, dependiendo de la programación determinada. Se puede dar a través de teleconferencias, películas, seminarios, cursos, videos y aplicación de la metodología didáctica conformadas por el conjunto de alternativas y métodos de transferencia de conocimientos para procesos de educación presencial y a distancia, con la finalidad de apoyar el diseño, aplicación y evaluación de experiencias de enseñanza-aprendizaje entre instructores y empleados.

En esta fase se debe considerar aspectos como: motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y la aplicación de lo aprendido. Asimismo reiterar en la instrucción: la motivación, el reforzamiento, la repetición, la participación activa y la realimentación. El éxito de la capacitación va a depender en buena parte de sus instructores, para ello estos deben reunir ciertas cualidades como: facilidad en las relaciones humanas, raciocinio, motivación por la función, exposición fácil y conocimiento de la especialidad.

Evaluación de la Capacitación:

Es el conjunto de normas, procedimientos e instrumentos que sirvan para obtener información continua de utilidad para evaluar todo el proceso de capacitación y el seguimiento respectivo. En esta fase se pretende conocer y valorar los resultados conseguidos en la capacitación, además la relación entre los resultados y los medios utilizados. Tiene como propósito medir el desempeño y el desarrollo de competencias para el mejoramiento del proceso de capacitación, así como de la organización reflejado en su personal. Por tal motivo se debe contar con un instrumento que ayude al proceso de evaluación y que contenga los siguientes aspectos: la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados, que deben ir en paralelo al plan estratégico de la organización y donde se puedan determinar las debilidades y fortalezas de la misma. Asimismo, la

organización debe aplicar todos los tipos de evaluación (diagnóstica, formativa, sumativa, transferencia y de impacto), ya que existe una interrelación entre ellas, la información de todas ellas surgirá de forma sinérgica y servirá para la toma de decisiones con respecto a criterios de capacitación o de otros procesos.

Finalmente el proceso de evaluación tiene una función pedagógica, al revisar el logro de los objetivos para mejorar la propia capacitación, una función social al verificar el aprendizaje del participante y una función económica referida a los beneficios que conlleva el programa de capacitación en la organización.

Seguimiento de la Capacitación

Esta fase se refiere a la identificación, junto a los instructores, de los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben mantener los participantes del proceso de capacitación referidos a elementos conceptuales y contextuales que les permitan profundizar en los contenidos vistos, además la interiorización de los mismos permitirá hacerlos explícitos en el quehacer laboral del participante. El éxito de este proceso depende de la supervisión del jefe del trabajador, pero como la experiencia demuestra que existe una separación entre la función de entrenamiento y el resto de la organización debe por lo tanto normarse la entrega de evaluación y seguimiento del participante por parte del jefe inmediato en un lapso no mayor de cuatro meses que según recursos humanos es el tiempo indicado para el seguimiento

A través de estos aspectos se concibe el desarrollo del modelo, el cual a través de la sistematicidad de los aspectos serán una guía segura que garanticen y fortalezcan el proceso de capacitación en la organización.

Flujos participantes en la sistematización del modelo de capacitación.

Están conformados por las necesidades detectadas en la evaluación por desempeño, los requerimientos de

formación a nivel institucional, perfil por competencias para selección de personal, promoción interna, las políticas y normas institucionales en otras palabras todos los aspectos de la capacitación y sus respectivos componentes

Salida: Normatividad vigente, plan de acción a futuro, estructura institucional, asignación de recursos, diagnóstico de necesidades, planes y programas, Banco de instructores, metodologías didácticas, esquema curricular y líneas de formación para los empleados que incluyen las competencias, habilidades y destrezas potencializadas o adquiridas redundando en el mejoramiento de los diferentes procesos administrativos de la organización.

Retroinformación: Se da como resultado de la información acerca del desempeño y resultados de la sistematización del modelo a través de las evaluaciones de la capacitación impartida y del modelo mismo. Logrando de esta forma afinar los procesos y procedimiento para la capacitación efectiva y la perfectibilidad del modelo.

Enlace entre el modelo como sistema y los subsistemas de los Decanatos.

En la planificación el Departamento de Adiestramiento y Evaluación enviaría al Director Administrativo una comunicación solicitando las necesidades puntuales de sus dependencias, a fin de que se inserten al posterior plan general anual, las necesidades del decanato previo detección de las mismas a través de un instrumento, y con una fecha de entrega no superior a los quince días luego de recibir la comunicación.

En cuanto a la necesidad de capacitación, el director administrativo junto a los jefes de las dependencias aplicará los instrumentos necesarios para conocer las diversas necesidades del personal para su capacitación incluido el instrumento para la medición de desempeño.

En la fase de la programación de la capacitación

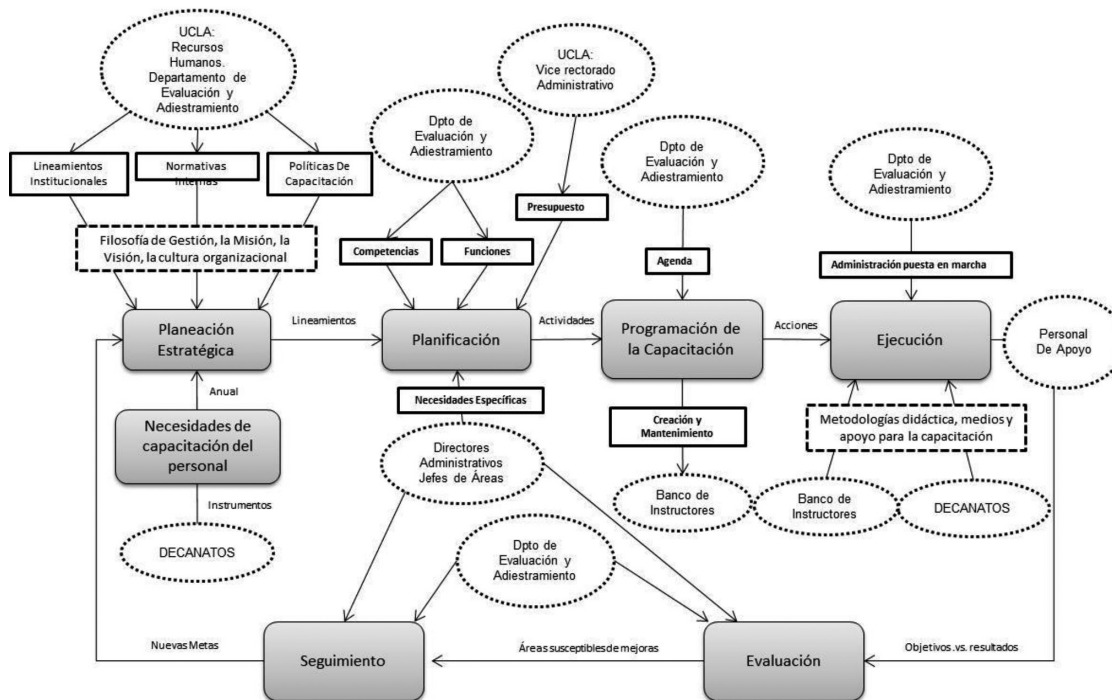
es necesario que el departamento de evaluación y adiestramiento genere cualquier tipo de capacitación aun cuando no esté en el plan anual siempre y cuando exista la necesidad por parte del personal de un decanato.

Con respecto a la ejecución de la capacitación es importante hacer una revisión al personal de planta de los decanatos, puesto que muchos de ellos están preparados para impartir un curso al personal, bajo las directrices del departamento de evaluación y adiestramiento, significando para el departamento la confianza en el instructor como profesional y al docente

como un estímulo.

En la evaluación de la capacitación se pone de relieve el papel de supervisor del jefe inmediato del personal administrativo, quien a través de un instrumento medirá el proceso de capacitación del personal a su cargo. El resultado de la aplicación del instrumento será enviado al departamento de evaluación y adiestramiento a fin de compararlos con las otras evaluaciones y proceder a fortalecer, mejorar o cambiar a fin de lograr los objetivos en el personal.

Gráfico 1
Sistematización del Modelo de Capacitación



Fuente: Propia (2016)

6. CONCLUSIONES

A partir del proceso de diagnóstico de capacitación actual del DCEE como punto de partida se logró justificar la necesidad de la sistematización de un modelo de capacitación proyectado para todos los decanatos de la UCLA, encaminado a direccionar de forma efectiva el proceso de capacitación.

La sistematización del modelo se basa en el desarrollo articulado e interrelacionado de etapas del proceso de capacitación como son el diagnóstico, planeación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento de la capacitación, dentro del marco normativo de la organización que las fundamenta

Se organizaron los procesos de planificación, programación y ejecución de la capacitación los cuales van a permitir el desarrollo e incremento de los niveles de productividad por parte del personal administrativo que labora en cualquiera de los decanatos de la UCLA, el cual se apoya en las necesidades de capacitación y evaluaciones de medición de desempeño, así como en la normativa donde se incluya la obligatoriedad de aplicar instrumentos para detectar las necesidades de cada decanato acorde con el plan anual de capacitación.

Se constituyó el proceso de evaluación y seguimiento de la capacitación, el cual permite el perfeccionamiento del proceso en cuanto a los contenidos, instructores, calidad de los recursos utilizados, además de proporcionar información en cuanto al impacto real de los programas de formación en los participante, logrando de esta manera realimentar y dar continuidad a la práctica. Se instituyó que dentro de la normativa se incluya de obligatoriedad el aplicar un instrumento para conocer si el programa de capacitación fue exitoso a fin de poder realimentar el proceso.

En definitiva la sistematización del modelo va a ser administrado por el área de Recursos humanos (Dpto. de Evaluación y adiestramiento), los Directores

administrativos y los jefes de áreas de cada decanato.

Finalmente la sistematización del modelo permitirá a la institución de forma total integrar y articular todos los elementos de la capacitación en base a la normativa establecida en la UCLA a fin de que se puedan lograr los objetivos de capacitación al personal administrativo de manera eficaz, lo cual redundara en beneficios para la organización en general.

Nota: Este artículo es producto de un proyecto de investigación registrado en el CDCHT de la UCLA en el decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, bajo el nro. 003-RAC-2015

7. REFERENCIAS

Alles, Martha (2007). Codesarrollo Una Nueva Forma de Aprendizaje. (pp. 97) Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Armstrong, Michael (1993). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Inglaterra.

Bohlander, George; Snell, Scout y Sherman, Arthur (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Learnig. México

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) (1980). Diagnóstico integral para el análisis y evaluación de sistemas de capacitación agropecuarios. Biblioteca Conmemorativa ORTON. Instituto Iberoamericano de Ciencias Agrícolas. Turrialba Costa Rica.

Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. Edición, Mc. Graw Hill. México.

Drucker, Peter (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Barcelona. España.

Gubman, Edward L (1998). The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results. 1ª edición, McGraw-Hill, USA.

República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 de fecha 26 de Julio de 2005. Caracas. Venezuela

República Bolivariana de Venezuela (2012). Ley Orgánica del trabajo. Gaceta Oficial N° 6.076. de fecha 8 de mayo de 2012 Caracas- Venezuela

Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria (2013). Primera convención colectiva única. Caracas. Venezuela

Organización Internacional del Trabajo (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra.

Posada, Rodolfo (2001). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Editada por la OEI. Disponible: http://www.ugr.es/~ugr_unt/Material%20M%F3dulo%205/competencias_univ.pdf. [Consulta: 2015, Noviembre 20].

Sarabia y López (2015). Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal administrativo de apoyo del decanato de administración y contaduría. CODIGO CDCHT 003-RAC-2015

Silíceo, Alfonso (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa. Noriega. Editores. México

UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia mundial sobre la educación superior. París, octubre de 1998.

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (2005). Reglamento del Personal Administrativo y

Obrero. Gaceta N° 90, de fecha 11 de Mayo de 2005. Barquisimeto. Venezuela Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (2015). Política General de Recursos Humanos. Vicerrectorado Administrativo. UCLA. <http://www.ucla.edu.ve/vicadmin/rhumano/>. [Consulta: 2015, Diciembre 10].

Vargas Z, Fernando (2002) Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. CINTERFOR/OIT, www.cinterfor.org.uy.

Werther, Jr., William B. y Davis, Keith. (1998). Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F.