



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS DE SERVICIO
Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**"PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN 2013-2015 A LOS
EMPLEADOS DE LAS ÁREAS TÉCNICAS Y DE APOYO DE LA
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL GUAYAQUIL, PARA
MEJORAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA"**

Autora: Janet Ormaza García

Tutor: Ing. Fausto González

**QUITO-ECUADOR
JULIO- 2015**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autora de este trabajo de titulación y que autorizo a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____

C.I.0907652218

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón a nuestro Padre Celestial por darme la sabiduría el conocimiento y llenar de bendiciones nuestra vida y haberme permitido culminar con éxito ésta carrera.

A mis padres por haberme dado la vida y guiar mis pasos por el camino de la verdad y la honradez, ya que con sus sabios consejos y bendiciones me apoyaron sin condición.

A mi familia quienes me alentaron a seguir adelante en las alegrías y en las dificultades.

A mis maestros quienes con sus sabios consejos y conocimientos nos han dado el impulso para llegar a ser lo que hoy somos.

A mi Tutor Ing. Fausto González por su paciencia apoyo, orientación, para guiarme en esta tesis.

A mis compañeros y a todos los que de una u otra manera dirigen la Educación a Distancia por su colaboración y soporte para la realización de este proyecto de Investigación.

Gracias de todo corazón.

Janet Ormaza García

DEDICATORIA

Dedico la culminación de mi tesis a Dios porque me dio salud, vida y fortaleza en mis momentos difíciles para alcanzar mi meta, a mis hijos quienes fueron mi principal inspiración de lucha por ellos nunca pude desfallecer tenía que demostrarle con ejemplo que nada es difícil en la vida y que todo lo podemos alcanzar con honestidad y perseverancia.

En especial a mi hija María de los Ángeles, a mi Ángel que está en el cielo, porque desde allá me dio fuerzas para seguir adelante, porque siempre estuvo a mi lado, alentándome con su voz angelical,....mamita tú puedes, adelante.....

A mis nietos, que con sus miradas inocentes y sus rostros hermosos, también me alentaron a seguir hasta cumplir mi meta,

Para ustedes, mi Dios, mis hijos y mis nietos amados

Janet Ormaza García

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I.....	13
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	13
1.1.1 TEMA	13
1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO	13
1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO	13
1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1.5 OBJETIVO GENERAL	15
1.1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	16
1.2 MARCO REFERENCIAL	17
1.2.1 MARCO TEÒRICO.....	17
1.2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	17
1.2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	18
1.2.2.2 SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO	18
1.2.2.3 ESTRUCTURA DE UN MODELO O PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	19
1.2.2.4 DETECCIÓN O DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	20
1.2.2.5 METODOLOGIAS PARA LA DETENCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	23
1.2.3 DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	25
1.2.4 IMPARTICIÓN O EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	30
1.2.5 DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	31
1.2.6 ASPECTOS IMPORTANTES DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN.....	32
CAPÍTULO II	35
2 METODO.....	35
2.1 METODOLOGÍA GENERAL	35
2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO	35

2.1.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.1.3 MÉTODO	36
2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
2.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS	38
CAPÍTULO III.....	52
3 RESULTADOS.....	52
3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	52
3.1.4 VALORES.....	56
3.1.5 MODELO ADMINISTRATIVO.....	56
3.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	57
3.1.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	57
3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
3.2.1 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	61
3.2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	62
3.2.3 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN	62
3.2.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.	63
3.2.5 ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN.....	64
3.2.6 PRESUPUESTO DEL PLAN CAPACITACIÓN.....	65
3.2.7 CALENDARIO DE ACTUACIÓN.....	73
3.2.8 EVALUACIÓN.	75
3.2.9 SEGUIMIENTO	76
3.2.10 RESULTADOS ESPERADOS.....	76
CAPÍTULO IV.....	78
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
4.1 CONCLUSIONES.....	78
4.2 RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXO “A”	82
FICHA DE SOLICITUD	82
ANEXO “B”	83
HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA.....	83
ANEXO “C”	84
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	84
ANEXO “D”	85

DNC	85
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	85
ANEXO “E”	87
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	87
ANEXO “F”	87
MODELO PARA EL PLAN GENERAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PERSONAL	87
ANEXO “G”	88
EVALUACIÓN DE EVENTOS	88
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	88
EVALUACIÓN DEL CURSO	89
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA	91
ANEXO “H”	92
ENCUESTA DE SEGUIMIENTO	92
ANEXO “I”	93
FOTOS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	93

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

	PÁG.
TABLAS:	
Tabla # 1 Unidad de Análisis	37
Tabla # 2 Estructura del Plan de Capacitación	64
Tabla # 3 Presupuesto del Plan de Capacitación	66
Tabla # 4 Plan Anual de Formación Específica	67
Tabla # 5 Cronograma de Actividades	73
 ILUSTRACIONES:	
Ilustración # 1 Corporación Financiera Nacional, Sucursal Mayor Guayaquil	48
Ilustración # 2 Flujo Actual de Capacitación en la Corporación Financiera Nacional	52
Ilustración # 3 Flujograma del Proceso de Capacitación	58
Ilustración # 4 Propuesta del Flujograma del Plan de Capacitación	59
Ilustración # 5 Propuesta Flujograma para las Áreas Técnicas y de Apoyo	60

RESUMEN

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional de Guayaquil; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la institución. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del funcionario se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

En el primer capítulo se hace énfasis en los fundamentos históricos y actuales en los que se basa esta investigación, los mismos que nos llevarán a conocer el problema de la investigación, la justificación e importancia de la misma y los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo damos a conocer la información corporativa, breve historia de la Cía., los productos y servicios que ofrece, la misión y visión, los valores, el modelo administrativo, la cultura y comunicación organizacional, también describimos los fundamentos teóricos enmarcados enteramente en el campo las necesidades insatisfechas vs los delitos ocupacionales, teniendo como base las definiciones ofrecidas por los diversos autores investigados, que nos dan soporte en esta tesis.

El tercer capítulo aborda el aspecto metodológico y diseño de del trabajo, siendo de carácter histórico - lógico y, abordado mediante el análisis del mismo en una circunstancia espacio-temporal de los elementos culturales presentes en la compañía.

El cuarto capítulo implica el análisis e integración del contenido el mismo que permite contrastar las informaciones emanadas de los diferentes instrumentos empleados en el trabajo

En el quinto capítulo elaboramos la propuesta de un plan de capacitación 2013-2015 para los empleados de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera

Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva y finalmente daríamos las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de este trabajo de investigación.

Desde esta perspectiva, cada capítulo aborda un breve estado de la situación actual de la compañía, hoy en día la capacitación es un factor importante de la motivación y productividad. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante un adecuado plan de capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

ABSTRACT

The training plan involves continuous improvement of work activities. This in order to implement best ways of working. In this sense, the plan is intended for technicians and theoretical improvement of employees of the technical areas and support of the National Finance Corporation of Guayaquil; for more efficient performance in functions of the objectives of the institution. It seeks to produce business results quality, service excellence; moreover, anticipate and solve potential problems within the organization. Through training plan, official level is adapted to the knowledge, skills and attitudes that are required for a job.

In the first chapter the emphasis is on current and historical foundations on which this study is based, the same that lead us to know the research problem, justification and importance of it and the general and specific objectives.

The second chapter we disclose corporate information, brief history of the firm., Products and services offered, mission and vision, values, the administrative model, culture and organizational communication, we also describe the theoretical foundations framed entirely in field unmet needs vs. occupational crimes, based on the definitions provided by various authors investigated that give us support this thesis.

The third chapter discusses the methodological aspect and design work, being of historical character - logical and addressed by analyzing the same in a spatiotemporal of cultural elements in the company's circumstances.

The fourth chapter involves the analysis and integration of content it allows contrasting the information emanating from different instruments used at work

In the fifth chapter elaborate a proposed training plan 2013-2015 for employees of the technical areas and support of Guayaquil National Financial Corporation, to enhance the productive capacity and ultimately would give the conclusions and recommendations arising from this work research.

From this perspective, each chapter addresses a brief state of the current situation of the company, today training is an important factor in motivation and productivity. For motivation occurs, employees must believe that the effort will produce rewards, bonuses and rewards; and it is through proper training plan provided to them the knowledge they need to successfully perform their tasks and get those rewards

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 TEMA

Propuesta de un plan de capacitación 2013-2015 a los empleados de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva.

1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO

La Corporación Financiera Nacional requiere gente capaz de analizar y resolver problemas relacionados con sus tareas diarias, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

Los planes de capacitación se convierten en grandes agentes de cambio, favoreciendo el tejido humano que la conforma, al propender a la tolerancia y el entendimiento mutuo, con la ayuda de mejores procesos de información y comunicación, lo que posibilita la conformación de equipos de alto rendimiento y autónomos, al fortalecer la colaboración que en sí misma implica comprensión y conocimiento de las personas en la organización y despierta en los individuos la voluntad de ser más competentes, es decir impulsa en cada uno la necesidad de desarrollar sus propias potencialidades.

1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO

Los sistemas de capacitación son el recurso más valioso de toda la actividad del área de RRHH es por esto que se debe invertir en desarrollar un Plan de Capacitación 2013-2015 práctico y motivador, con el objeto de mejorar el rendimiento y los conocimientos y habilidades de los empleados de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional.

Desarrollar las capacidades de los empleados, proporciona beneficios tanto para ellos como para la institución. Los empleados se beneficiarán incrementando sus

conocimientos, habilidades y cualidades y la institución se beneficiará incrementando los costos-beneficios.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación laboral, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo.

La Corporación Financiera Nacional ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuenta con gran prestigio social, pero en este último año las relaciones interpersonales y la eficiencia en las actividades del personal de institución; se ve afectada al no contar con un adecuado conocimiento de las tareas del puesto, el personal no tiene definido lo que se espera de ellos ni de sus puestos, otro motivo de preocupación de los directivos es el incremento de quejas que se han presentado por parte de los clientes, indicando que reciben un mal servicio de atención, además también se ha detectado los siguientes problemas que se detalla a continuación:

En la Corporación Financiera Nacional existe un plan de capacitación, pero hay deficiencias en la promoción del programa y los beneficios que ofrece; ocasionando que sus funcionarios no sean capacitados ni entrenados permanentemente, lo cual hace que el desempeño en su trabajo no sea el adecuado ni el mejor y por ende el servicio que ellos ofrecen a sus clientes no se lo realice con eficiencia y calidad, y el cliente no reciba el servicio con el valor agregado que él espera.

Al no existir un adecuado plan de capacitación y difusión tanto con información de la organización como la del puesto genera que quienes los responsables de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional no logren con efectividad los objetivos planteados. Por lo tanto se considera la importancia de la elaboración un Plan de Capacitación 2013-2015.

1.1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de capacitación 2013-2015 para los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, con la finalidad de brindar oportunidades de preparación para que logren satisfacer las necesidades internas a fin de obtener un mejor desarrollo del colaborador y de la Institución.

1.1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar si el diagnóstico de necesidades de capacitación contribuye a la determinación de competencias laborales del personal técnico y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional de Guayaquil.
- Determinar si el plan de capacitación permite el fortalecimiento de las áreas de capacidades del talento humano del personal técnico y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional de Guayaquil
- Determinar controles del proceso de capacitación que permitan la evaluación del plan de capacitación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las necesidades de Capacitación para los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo?

¿Se cuenta con programas de capacitación que provean información necesaria para los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo?

¿Los procesos actuales que realiza el personal de las áreas Técnicas y de Apoyo se ajustan a los criterios de calidad, técnicos, éticos, y humanísticos de desarrollo del personal?

¿La falta de conocimientos del personal de las áreas Técnicas y de Apoyo causa graves problemas en su entorno laboral?

¿Cuáles son los controles del proceso de capacitación que permiten la evaluación del plan de capacitación?

1.1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo investigativo aporta de manera significativa a la institución ya que revelará los temas o programas de capacitación que les hacen falta a los empleados de las áreas Técnica y de Apoyo de la institución, y que han causado problemas en el desarrollo y crecimiento en la organización de la institución.

La razón fundamental de capacitar a los funcionarios es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

La administración de recursos humanos de la institución tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas, desarrollar habilidades y aptitudes del funcionario para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que la institución depende, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La capacitación va a ser un agente de cambio y de productividad ayudando a los funcionarios de la institución a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y conceptos alrededor de los objetivos de la Corporación Financiera Nacional.

Es por esto, que en base a la experiencia en el transcurso de la carrera y del trabajo se propone el diseño de un plan de capacitación, con el cual se da a conocer las necesidades de las áreas técnicas y de apoyo y que van a ser cubiertas en su totalidad a través de nuevos cursos de capacitación. De esta manera se va a crear una actitud positiva y conducta responsable en los funcionarios para que se desarrolle la eficiencia, eficacia y economía.

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 MARCO TEÒRICO

Los administradores de la Corporación Financiera Nacional deben considerar a los funcionarios como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al funcionario para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución. Desarrollar las capacidades del funcionario, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los funcionarios aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el funcionario sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del funcionario, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

1.2.2 MARCO CONCEPTUAL

Como un punto de partida para la realización de la Propuesta de un Plan de Capacitación 2013-2015 a los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva, es importante entender lo que el proceso de capacitación, no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar conocimiento útil para la acción en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

La administración de recursos humanos de la Corporación Financiera Nacional tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes a los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que la institución depende, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una institución es el retrato de sus miembros.

1.2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las capacidades laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

Existen varias definiciones de capacitación comentadas por diferentes autores, pero en general todas conllevan a lo mismo: proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes.

Harris (1980) mencionó que “la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación”. Como complemento de lo que este autor menciona, se puede agregar posteriormente que “la capacitación, auxilia a los miembros de las organizaciones a desempeñar su trabajo actual”, Werther (2000). Por su parte, Chiavenato (2000) explica que “la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.

Según Pfeffer, Jeffrey (1997) “.el contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las capacidades laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo” (pág. 175) Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press,

1.2.2.2 SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. (Tomado de la página http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4) Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y

fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

1.2.2.3 ESTRUCTURA DE UN MODELO O PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la institución, formar y educar en forma sistémica a los funcionarios, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los funcionarios, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con Werther Jr. y Davis, (1998), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: (pág. 211)

- 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; 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 funcionario.

Chiavenato (2007) propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación: (pág. 389)

- 1) Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- 2) Desarrollo de planes y programas:
 - Establecimiento de objetivos de la capacitación.
 - Estructuración de contenidos de la capacitación.
 - Diseño de actividades de instrucción.
 - Selección de recursos didácticos.
 - Diseño de un programa o curso de capacitación.
- 3) Impartición o ejecución de la capacitación.
- 4) Determinación del proceso de evaluación de los resultados.

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Shewart, mejor conocido como *ciclo de Deming* el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”; la norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala como importantes (pág. 389) y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y servicios que se ofrece en la Corporación Financiera Nacional.

1.2.2.4 DETECCIÓN O DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

Para Chiavenato (2009 “Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación”. (pág. 390).... ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual

redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación:

Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Corporación Financiera Nacional, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.

Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación o (DNC), como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados:

- 1) Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
- 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva;
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la institución;
- Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la institución; y
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente:

- 1) Planeación de las actividades a realizar;
- 2) Ejecución de las actividades planeadas; y
- 3) Análisis de la información recopilada.

En la primera etapa, el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere.

Y finalmente, una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.

En muchas ocasiones surge la preocupación que cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a qué hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de cómo realizarlo, es decir qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que además, sea confiable y objetiva, ya que está en juego el profesionalismo y la ética de quienes participan en el proceso. Dado que es un método cualitativo, éste dependerá en gran parte del tiempo, dedicación y objetividad de quienes proporcionan la información, por lo tanto siempre será recomendable aplicar algunas pruebas o exámenes a quien se les asigna tal o cual capacitación, esto como un medio de verificación de que efectivamente se requiera la capacitación solicitada. La metodología o procedimiento recomendado podría ser aquel

que cubriera las fases de planeación, ejecución y análisis señaladas en el párrafo anterior y terminando con la evaluación del proceso.

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es un elemento de gran importancia para la elaboración de un programa de capacitación que coadyuve al fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de las y los servidores y funcionarios del sector público. REZA, 2006 “el proceso elemental de la capacitación lo integran cuatro fases, a saber: el diagnóstico de necesidades, el diseño de planes y programas, la implantación de las acciones de aprendizaje y la evaluación integral del proceso” (pág. 86)

La capacitación del personal del sector público tiene como propósitos tanto el desarrollo y realización personal y profesional del funcionario, como el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos. Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación posibilita un proceso de retroalimentación en la productividad de las y los servidores y funcionarios públicos.

1.2.2.5 METODOLOGIAS PARA LA DETENCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Describiremos a continuación los métodos más usados por los especialistas en capacitación.

Comités Asesores. Algunas organizaciones establecen un comité que representa todas las jerarquías de supervisión para identificar las necesidades de capacitación y para asignarles una prioridad.

Estudios de Actitud. Es una encuesta de opinión de una muestra de los funcionarios, en que se les solicita sus sentimientos y percepciones sobre una variada gama de asuntos relacionados con el trabajo y la institución. Estas encuestas pueden hacerse sobre la base de respuestas abiertas o estructuradas, que son más objetivas. Puesto que los tópicos que se tocan son de orden general, sirven más para medir moral y grado de satisfacción, que como instrumentos de especificación de necesidades de capacitación.

Discusión en Grupos. Esta técnica supone llevar a cabo una serie de reuniones de funcionarios de una determinada área de trabajo. El propósito es definir problemas específicos analizar las probables causas e identificar áreas en las cuales la capacitación

puede ser una solución. El mérito de este método consiste en comprometer emocionalmente a la gente que posteriormente seguirá las acciones de capacitación, puesto que ellas participan en la sección de las materias a capacitar. Debido a su estructura limitada esta técnica es apropiada para estudios preliminares de necesidades de capacitación o donde un proceso analítico más riguroso no se puede llevar a cabo.

Entrevista a los Funcionarios. Muchos especialistas en capacitación entrevistan individualmente a los funcionarios para percatarse de sus percepciones acerca de los problemas del trabajo y de aquellas áreas en las que sienten necesidad de ser capacitados. Estas entrevistas generalmente se practican en base a respuestas verbales a preguntas previamente diseñadas por el capacitador, quien al mismo tiempo toma nota escrita de las respuestas para futuros estudios. Las entrevistas tienen el mérito de generar una alta participación de los funcionarios y de lograr una solución de capacitación adapta a cada situación o individuo. Sin embargo, esta técnica es costosa en términos del tiempo que demanda al capacitador.

Entrevista a las Gerencias. Otra fuente de información la constituyen las sugerencias solicitadas a los altos oficiales de la administración de la empresa. Aunque los gerentes poseen una perspectiva total de la organización, este sistema no permite una participación de los futuros entrenados. Es también improbable que ellos puedan definir necesidades de capacitación individuales del personal. Este método es, sin embargo, de bajo costo y consume poco tiempo.

Observación de la Conducta. Se puede realizar en el lugar de trabajo o en ejercicios de simulación y puede ser llevada a cabo por el capacitador o el supervisor. Este método puede ser costoso y requerir abundante tiempo.

Evaluación de Desempeño. Muchas empresas encuentran que la información que genera la evaluación del desempeño constituye una buena base para una necesidad de capacitación. Estos informes indican las necesidades de desarrollo del personal y si se confeccionan periódicamente, pueden determinar si las necesidades han sido satisfechas. Tiene además la ventaja de que tanto los funcionarios como el supervisor están comprometidos emocionalmente en el proceso.

Documentos de Desempeño. Los capacitadores pueden examinar informes de productividad, accidentes, ausentismos, ventas, calidad, rotación de personal, y otros

indicadores de desempeño. Estos informes están generalmente al día, no suponen una inversión adicional y ya contienen indicadores. La desventaja es que los datos son pasivos en el sentido de que no hay un compromiso emocional de los funcionarios ni de los supervisores.

Pruebas de Habilidades. Las pruebas de pericia se pueden aplicar a habilidades manuales, conocimiento básico de trabajo o habilidades cognitivas de alto orden, como la toma de decisiones en situaciones complejas. Los elementos que primero tienen que ser definidos, son el tipo de conducta que se debe lograr, el estándar de desempeño aceptable y las condiciones en que se espera que se practique dicha conducta. Las pruebas de habilidades permiten eliminar la capacitación en las habilidades que el entrenando ya posee, a la vez que revelan nítidamente las habilidades que necesita adquirir. El costo de este método es altísimo y por ello se usa sólo en casos muy calificados.

1.2.3 DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

- 1) Establecimiento de los objetivos de la capacitación;
- 2) Estructuración de contenidos de la capacitación;
- 3) Diseño de actividades de instrucción;
- 4) Selección de recursos didácticos; y
- 5) Diseño de un programa o curso de capacitación.

1) Establecimiento de objetivos de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

- a) Los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal;
- b) Quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias; y
- c) Los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto;
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas,; y
- c) Para Chiavenato (2007) “Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (pág. 387)

Una vez que se han definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos de aprendizaje es recomendable que éstos sean claros, retadores, cuantificables, pero también alcanzables, adecuándolos al área de aprendizaje en que se pretenden aplicar y desde luego, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados o cumplidos y en qué forma. De aquí que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son:

- a) conocer,
- b) comprender,
- c) aplicar,
- d) sintetizar
- e) evaluar,

Esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada. Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices.

Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que

permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.

Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, éstas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración.

Considerando que la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza, potencia, dedicación y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta.

Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos.

2) Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del funcionario para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación según Werther y Davis (1998) “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes”. (pág. 214) Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Pero si no se contemplan los objetivos de la institución, el programa no será muy efectivo para la organización, por lo tanto, deberían incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta:

- a) Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de conocimientos. La información es general sobre el

trabajo, como información respecto a la institución, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos;

- b) El desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- c) El desarrollo o modificación de actitudes: se busca la modificación de actitudes negativas de los funcionarios para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y las reacciones. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.
- d) El desarrollo de conceptos: “la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal”. (*Chiavenato, 2007 ,pág. 387*)

3) Diseño de actividades de instrucción

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habrá que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño institucional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

Este enfoque sistemático garantiza que:

- a) realmente exista necesidad de capacitación;
- b) los eventos de aprendizaje estén bien diseñados;
- c) se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación;
- d) los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados; y

- e) los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje.

4) Selección de recursos didácticos

Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.

5) Diseño de un programa o curso de capacitación

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas técnicas y de apoyo a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Estas actividades se dividen en:

- a) definir y establecer el objetivo general del curso;
- b) desarrollar un plan general del curso;
- c) delimitar objetivos específicos para cada sesión;
- d) determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar;
- e) desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso; y
- f) determinar los requerimientos de recursos.

Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determina en el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso. Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para

cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general.

1.2.4 IMPARTICIÓN O EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

- Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno;
- Preparar los manuales del curso;
- Preparar el material didáctico;
- Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo;
- Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso;
- Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados,
- Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios;
- Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario;
- Declarar iniciado el evento.
- Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto;
- Designar quien, o realizar personalmente la evaluación;
- Preparar y entregar las constancias de participación;
- Cerrar el evento;
- Realizar los pagos derivados del evento, en su caso;
- Realizar los registros estadísticos; y
- Generar los reportes de los resultados obtenidos.

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes.

1.2.5 DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de como se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos institucionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

.....A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. (Siliceo Aguilar (2007) afirma que “La evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (pág. 150)..... De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

- la reacción del grupo;
- el conocimiento adquirido;
- la conducta modificada o desarrollada;
- los resultados en los puestos de trabajo;
- las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación;
- la logística y coordinación para la impartición;
- el material didáctico y equipo de apoyo;
- contenido y suficiencia del programa;
- técnicas didácticas utilizadas por el instructor;
- nivel de conocimientos y habilidades del instructor; y
- el costo-beneficio.

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser:

transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros. En este apartado, sólo corresponderá aplicar los métodos recomendados en la sección del diseño del método de evaluación al momento de diseñar el programa de capacitación a implementarse. Siguiendo con el modelo propuesto por, William B. y Davis (1997), “se deberá proceder a aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa”. (pág. 165)

1.2.6 ASPECTOS IMPORTANTES DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN.

El ser humano tiene diferentes caminos para aprender, de tal forma que resulta importante conocer algunos aspectos que condicionan este proceso de aprendizaje, mismos que deberán ser considerados siempre que se pretenda diseñar e impartir cursos de capacitación. He aquí algunas de las formas de como aprenden las personas: por memorización, que consiste en aprender repitiendo la información que se requiera; por acondicionamiento clásico, se basa en aplicar al conocimiento o consideraciones que se ha formado de una cosa para reconocerla mejor; el acondicionamiento operante o instrumental, que es el considerar los pros y los contras después de determinados actos con el fin de modificar la conducta; por ensayo y error, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste procede como si fuera al tanteo hasta que se ubica y encuentra un camino de salida; mediante la comprensión, esto es, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste logra captar el significado total de una situación y así la asimila, por lo tanto, es importante señalar que no es lo mismo aprendizaje a secas que enseñanza-aprendizaje, ya que existen diferentes tipos de aprendizajes sin labor de enseñanza.

Se puede decir que se aprenden: conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, por lo tanto, se debe tomar muy en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores con los que desean y buscan los capacitandos. Al pretender

seleccionar los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, hay que considerar dos aspectos principalmente:

- a) los principios en los que se basa la enseñanza; y
- b) los principios en los que se basa el aprendizaje.

Partiendo de estos dos grupos de principios, se podrán seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas para la transmisión de los conocimientos por parte del instructor o facilitador.

Los principios didácticos o de la enseñanza, son normas que le facilitarán al instructor la transmisión de los contenidos temáticos que vaya a aportar o pretenda enseñar, entre otros, se destaca que la enseñanza debe ser:

- 1) Concreta, o sea utilizar formas experimentales en el cual se realicen talleres teóricos prácticos para explicar el tema en concreto;
- 2) Activa, consiste en promover que el capacitando descubra los conocimientos por sí mismo y esto se aprende haciendo;
- 3) Progresiva, es decir, se deben descomponer los temas en sus diversos elementos y hacer un análisis detallado de cada uno de ellos, e ir de lo sencillo a lo complejo;
- 4) Repetitiva, que consiste en hacer resúmenes y de repetir cuantas veces sea necesario hasta que los conocimientos y prácticas queden claros;
- 5) Variada, en esta enseñanza se utilizan varias técnicas educativas;
- 6) Individualizada, esto es, conocer con el mayor detalle posible a todos y a cada uno de los participantes, enseñar a medida de cada miembro del grupo;
- 7) Estimulante, motivarles el interés de estudiar bien, así mismo promover esfuerzos y premiarlos;
- 8) Cooperativa, esto se debe realizar cuando se va estudiar en grupo y por lo consiguiente fortalecer el trabajo grupal, en el cual se debe fomentar la colaboración entre los miembros del grupo;
- 9) Dirigida, hay que guiar el aprendizaje, hacia un aprendizaje exitoso y útil, esto es, el hombre aprende cuando le enseñan ; y finalmente
- 10) Auto dirigida, es decir, fomentar en el capacitando el autocontrol del aprendizaje, educarlo para que aprenda por sí mismo.

Podría decirse que estos aspectos importantes son una especie de guía para facilitar el aprendizaje, buscan atender algunos aspectos personales o psicológicos de las personas que van a ser capacitadas, entre otros se tienen:

- 1) Motivación: esto es, el aprendizaje debe ser significativo, los avances reales en el conocimiento se dan en personas que hacen lo que les gusta hacer, las personas aprenden cuando la enseñanza es de manera amable y no autoritaria;
- 2) Participación, debe ser intensa y activa, si el instructor no tiene la capacidad de atraer la atención de los participantes se tendrá un aprendizaje aburrido y poco efectivo;
- 3) Efecto: es importante mencionar que todo tiene una causa u origen que conllevan a un reforzamiento del aprendizaje;
- 4) Pluralidad: cabe destacar que en la percepción de un objeto es importante involucrar más de un solo sentido, esto es, la vista, oído, tacto y kinésika, ya que amplían la percepción;
- 5) Intensidad, se refiere a que una experiencia fuerte e intensa se queda grabada más que una débil; y
- 6) Novedad, esto es, lo no común se graba mejor que los hábitos que se adquieren de hacer las cosas por hacer; la prioridad, se puede determinar que la primera impresión tiende a ocupar el campo de la conciencia y suele ser más duradera.

Los modelos consideran que el personal que interfiere en la calidad de los productos, debe estar calificado en sus habilidades requeridas. Es esta circunstancia que ha propiciado en la actualidad, que los empresarios pugnen porque su personal, en especial el que interviene en los procesos productivos, esté perfectamente bien capacitado.

CAPÍTULO II

2 METODO

2.1 METODOLOGÍA GENERAL

2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO

El Diseño de un Plan de Capacitación contribuiría a fortalecer las Competencias del Talento Humano de la Corporación Financiera Nacional. Mediante la aplicación de conocimiento científico, observación, descripción y explicación

2.1.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es la de proyecto factible, ya que se realizará una Propuesta de un Plan de Capacitación 2013-2015 a los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva.

Se denomina Proyecto Factible a la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Es así que el proyecto factible consistirá en la investigación elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la Corporación Financiera Nacional, especialmente a los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo.

Debe comprender las siguientes etapas generales:

- el diagnóstico;
- planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta;
- procedimiento metodológico;
- actividades y recursos necesarios para la ejecución;
- análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y
- en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

El propósito de esta óptica metodológica es asegurar que el proyecto de investigación alcance altos niveles de coherencia interna e integridad. En este sentido, en diseño representa una combinatoria de componentes estratégicos y necesarios.

Podemos señalar que la metodología es el estudio lógico y sistemático de los principios que guían la investigación. La metodología implica afirmaciones sobre la población, en tanto objeto-método se afirman y determinan. Por tanto, el método acota y define lo relevante para el conocimiento.

Nos permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solución a un problema

2.1.3 MÉTODO

El tipo de investigación que se utilizó es descriptiva y propositiva, porque parte de un diagnóstico de necesidades de capacitación y con base a ello se diseñó un Plan de Capacitación para fortalecer las competencias del talento humano del personal de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva.

2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Diseñar una Propuesta de un Plan de Capacitación 2013-2015 a los empleados de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, para mejorar la capacidad productiva

El Universo lo constituyó el personal de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, por la naturaleza de nuestra población, para nuestro estudio se tomará una muestra representativa de 20 empleados, derivados de la siguiente manera:

Tabla # 1 Unidad de Análisis

ÁREAS	# empleados
Administrativa	7
Financiera	6
Informática	3
Recursos Humanos	2
Legal	2
TOTAL EMPLEADOS	20
TOTAL DE LA MUESTRA	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Corporación Financiera Nacional Guayaquil

2.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas o instrumentos de la investigación

Las técnicas utilizadas serán:

La Entrevista: Nos permitirá conocer directamente lo que sucede a nuestro alrededor, la aceptación que se obtiene, los gustos y preferencias de los clientes internos y externos, entre otros puntos. La entrevista se utilizó para la obtención de información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual desde el punto de vista de la Gerencia General.

La Encuesta: Esta nos ayuda a reconocer la opinión de nuestros clientes, la cual nos da una sugerencia acerca de lo que se podría implementar, cambiar y asumir, para beneficio de la institución. Se utilizó esta técnica para recopilar información directa a través de preguntas y de opción múltiple diseñada para el personal técnico y de apoyo del la Corporación Financiera Nacional.

Observación: Esta se llevó a cabo de tres maneras básicas. Primero, observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta, este tipo de observación no fue de

gran importancia puesto que con ella resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias. Segundo, observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación. Por último observando y estando en contacto con las personas observadas. La interacción en estos casos casi siempre consistió simplemente en preguntar, respecto a una tarea específica, una explicación, etc.

Revisión de Documentos de organizaciones nacionales e internacionales vía electrónica.

Observación científica: consulta a libros, documentos, trabajos de tesis complementarios, y artículos de Internet referentes al tema.

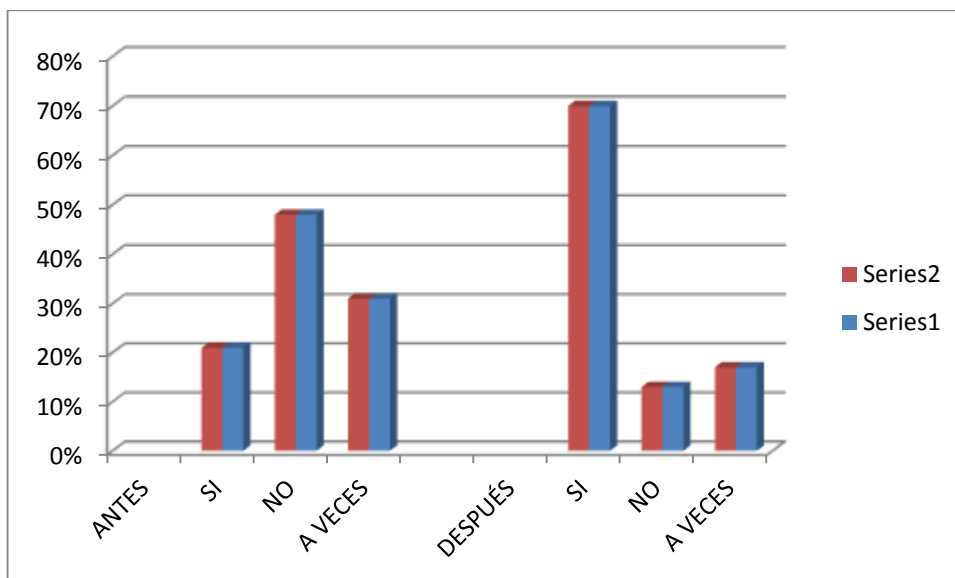
Diagrama de flujo: Este método se utilizará para ver realmente cómo funciona el actual proceso de capacitación y desarrollo personal.

2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN:

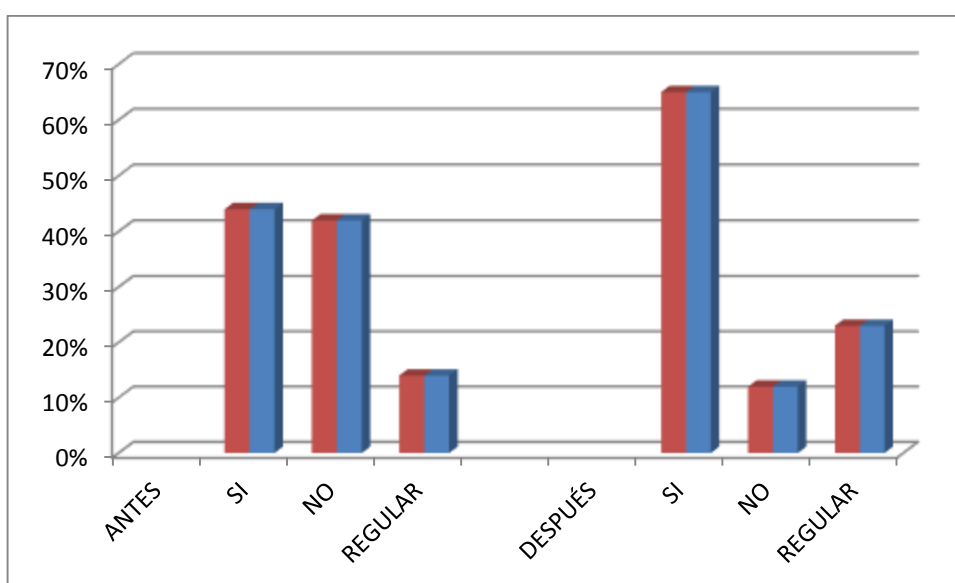
Considera que la capacitación ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
21	SI	SI	70
48	NO	NO	13
31	A VECES	A VECES	17



Cree Ud. que el plan de capacitación aumentará la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

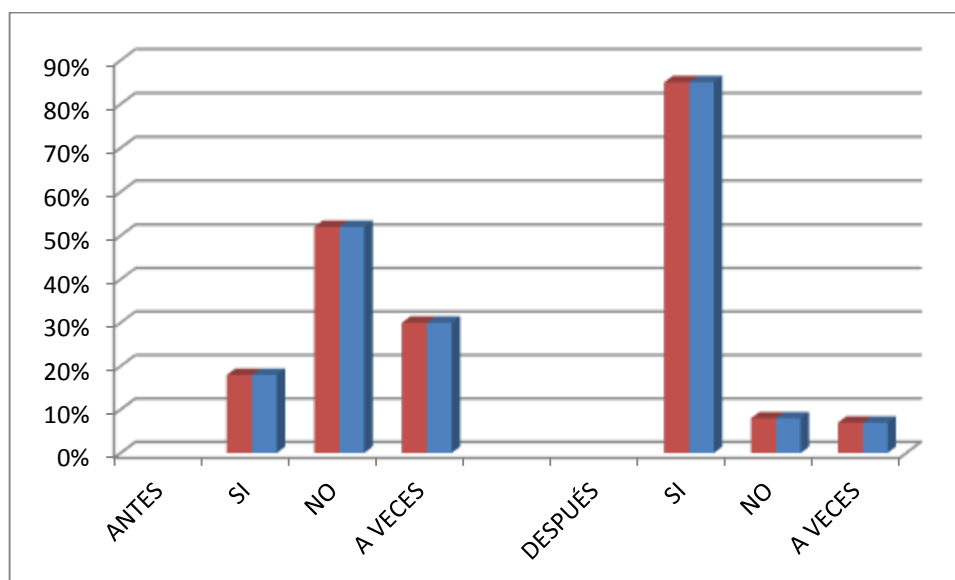
%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
44	SI	SI	65
42	NO	NO	12
14	REGULAR	REGULAR	23



Cree Ud. que una continúa y adecuada capacitación:

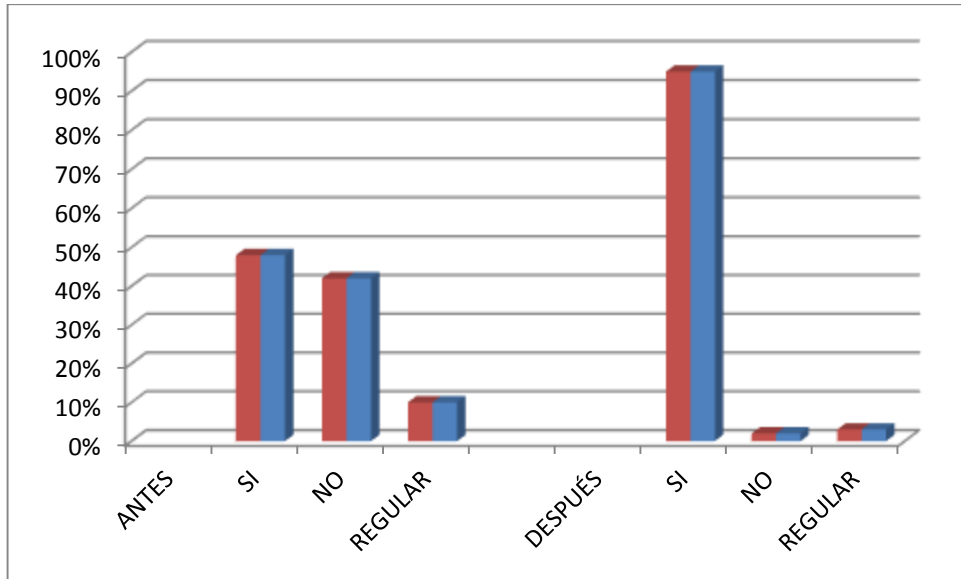
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
18	SI	SI	85
52	NO	NO	8
30	A VECES	A VECES	7



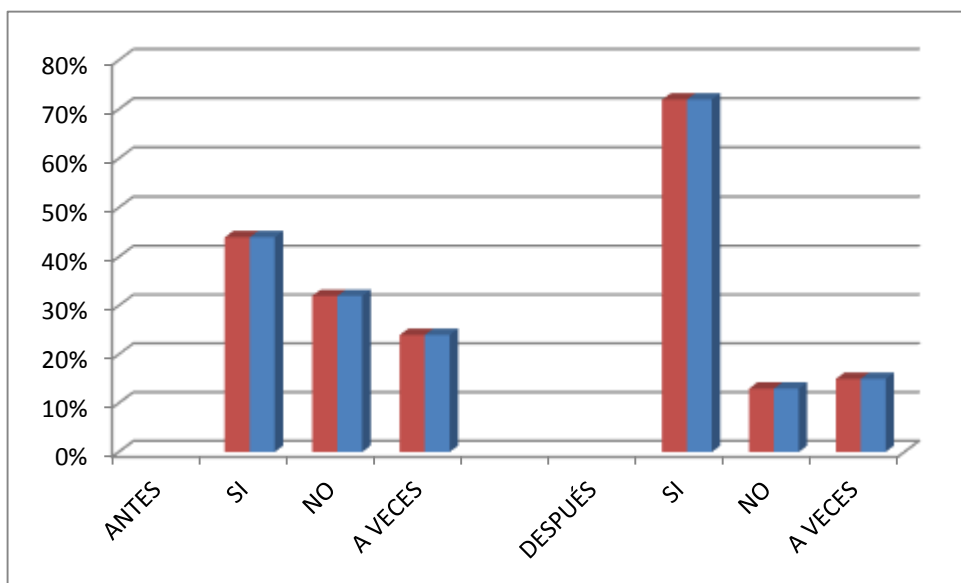
Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
48	SI	SI	95
42	NO	NO	2
10	REGULAR	REGULAR	3



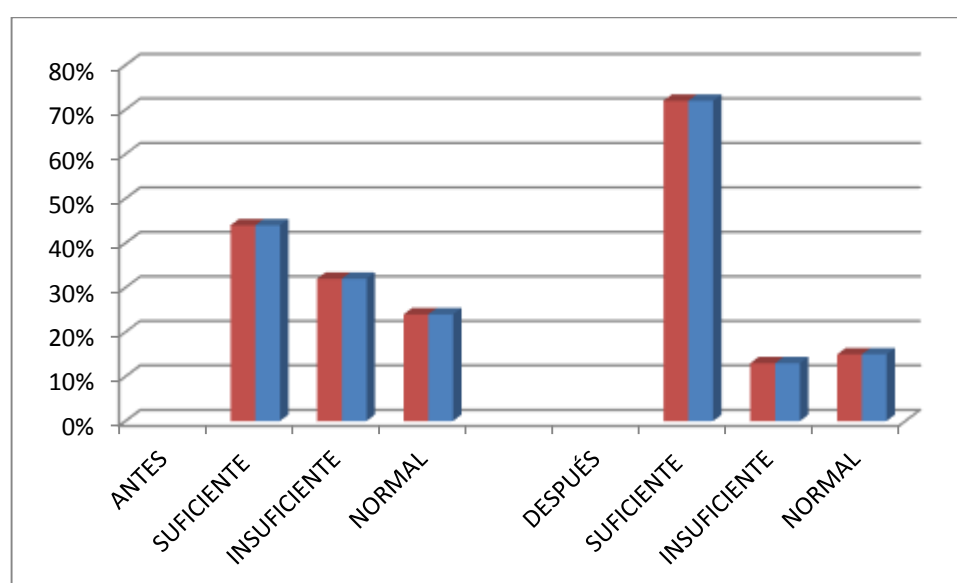
Permite el logro de metas individuales.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
24	SI	SI	88
48	NO	NO	13
28	A VECES	A VECES	9



Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

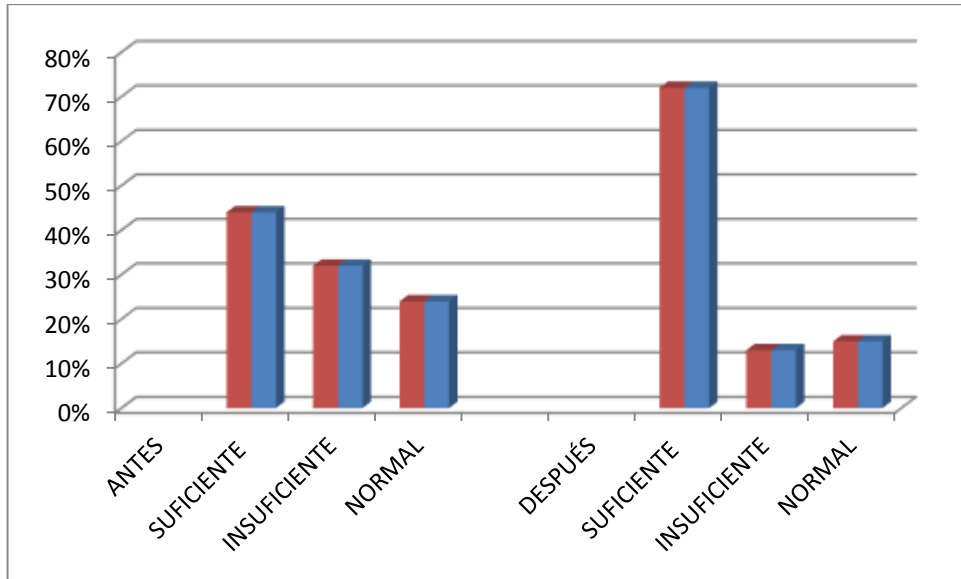
%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
44	SUFICIENTE	SUFICIENTE	72
32	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	13
24	NORMAL	NORMAL	15



BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS:

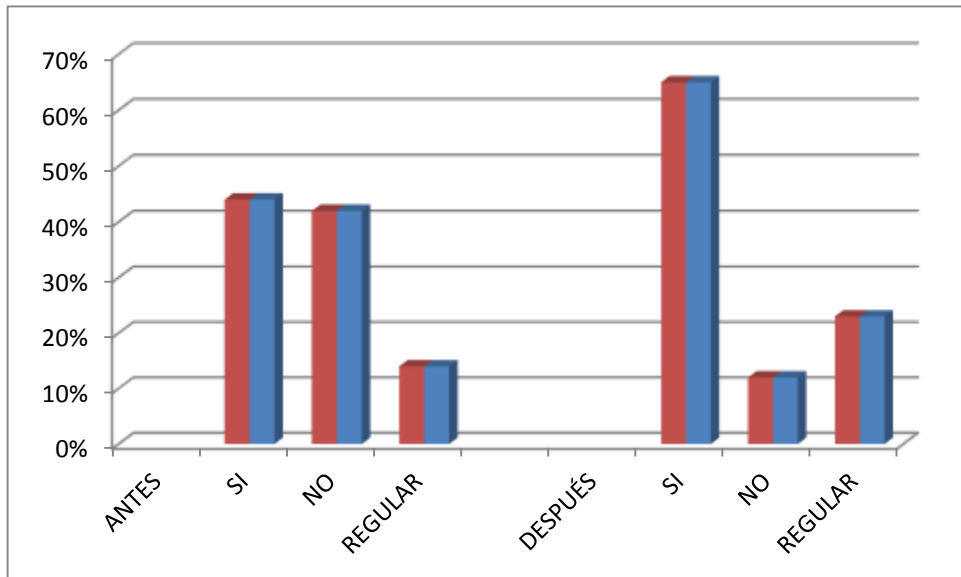
Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
44	SUFICIENTE	SUFICIENTE	72
32	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	13
24	NORMAL	NORMAL	15



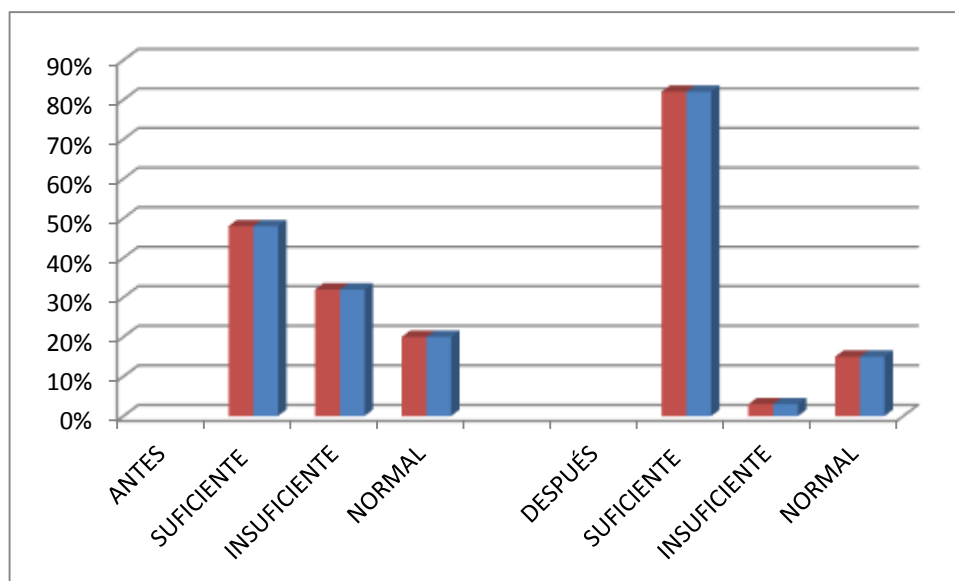
Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
44	SI	SI	65
42	NO	NO	12
14	REGULAR	REGULAR	23



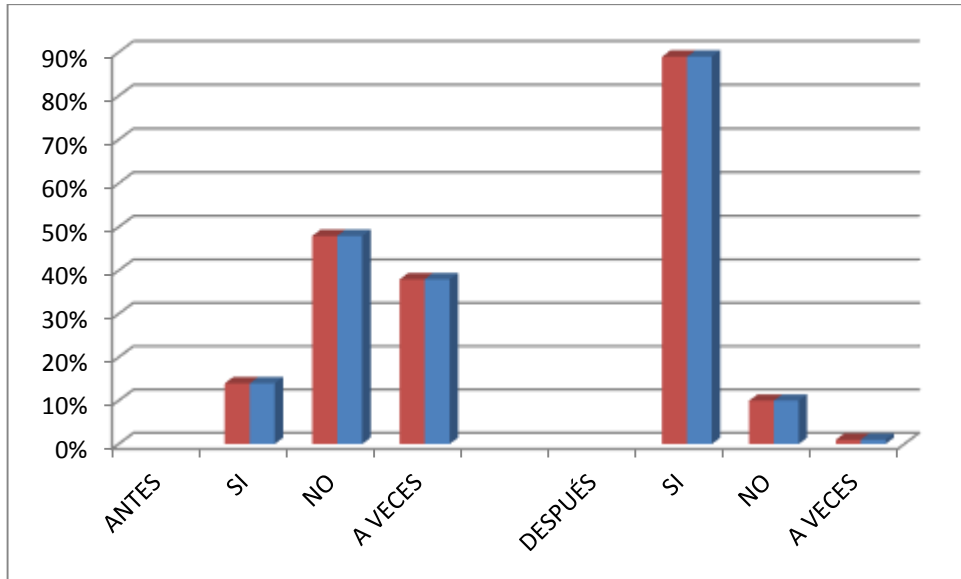
Proporciona información sobre disposiciones oficiales.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
48	SUFICIENTE	SUFICIENTE	82
32	INSUFICIENTE	INSUFICIENTE	3
20	NORMAL	NORMAL	15



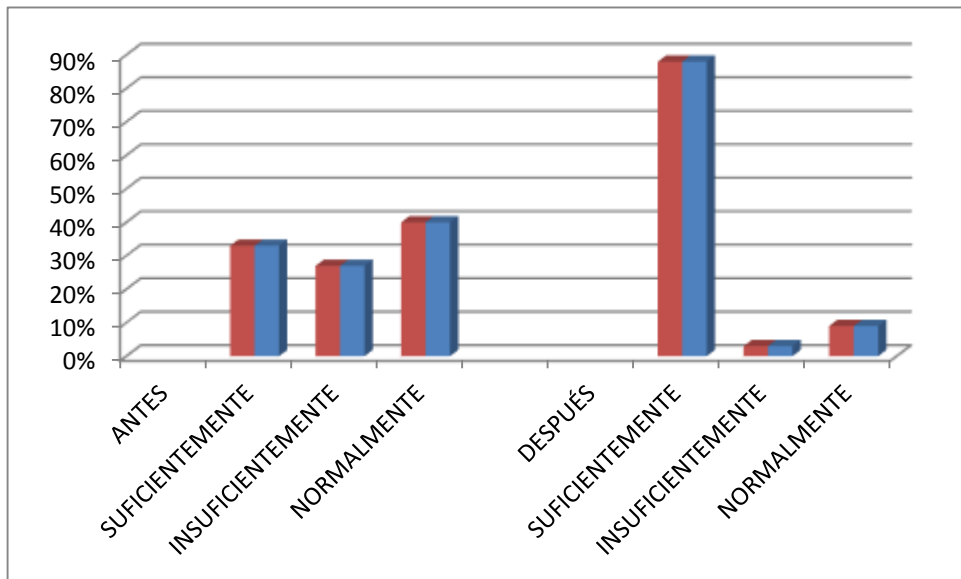
Hace viables las políticas de la organización.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
14	SI	SI	89
48	NO	NO	10
38	A VECES	A VECES	1



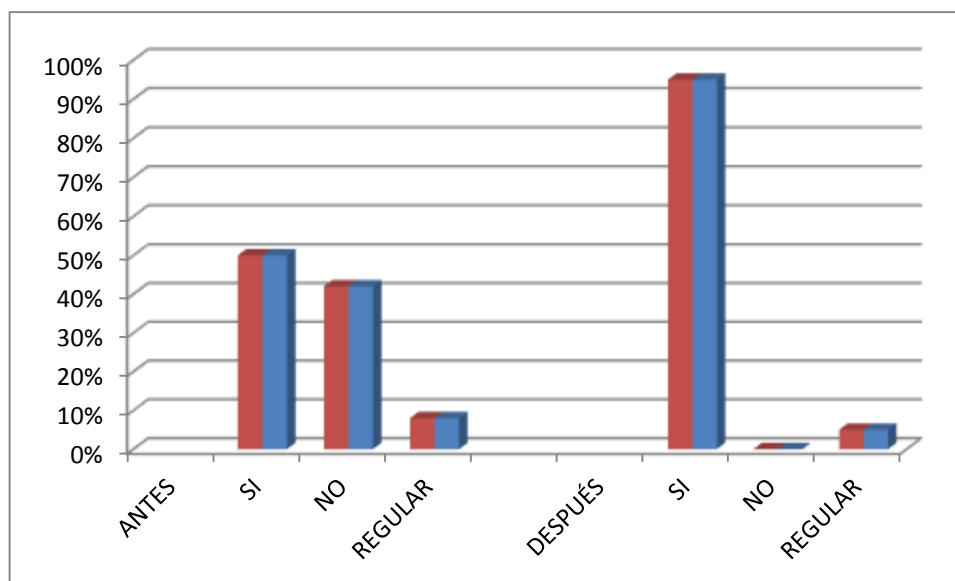
Alienta la cohesión de grupos.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
33	SUFICIENTEMENTE	SUFICIENTEMENTE	88
27	INSUFICIENTEMENTE	INSUFICIENTEMENTE	3
40	NORMALMENTE	NORMALMENTE	9



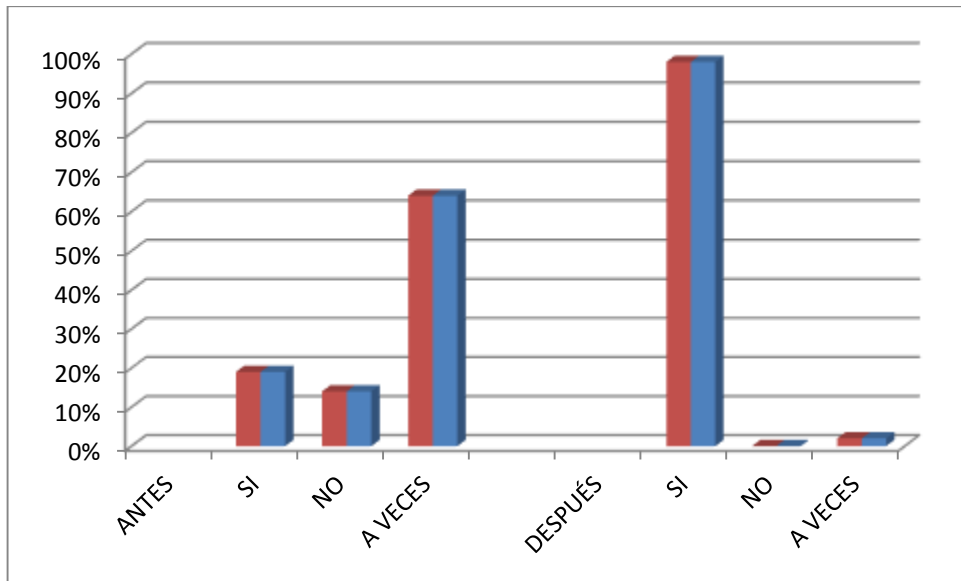
Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

%	ANTES	DESPUÉS	%
	ALTERNATIVAS		
50	SI	SI	95
42	NO	NO	0
8	REGULAR	REGULAR	5



Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

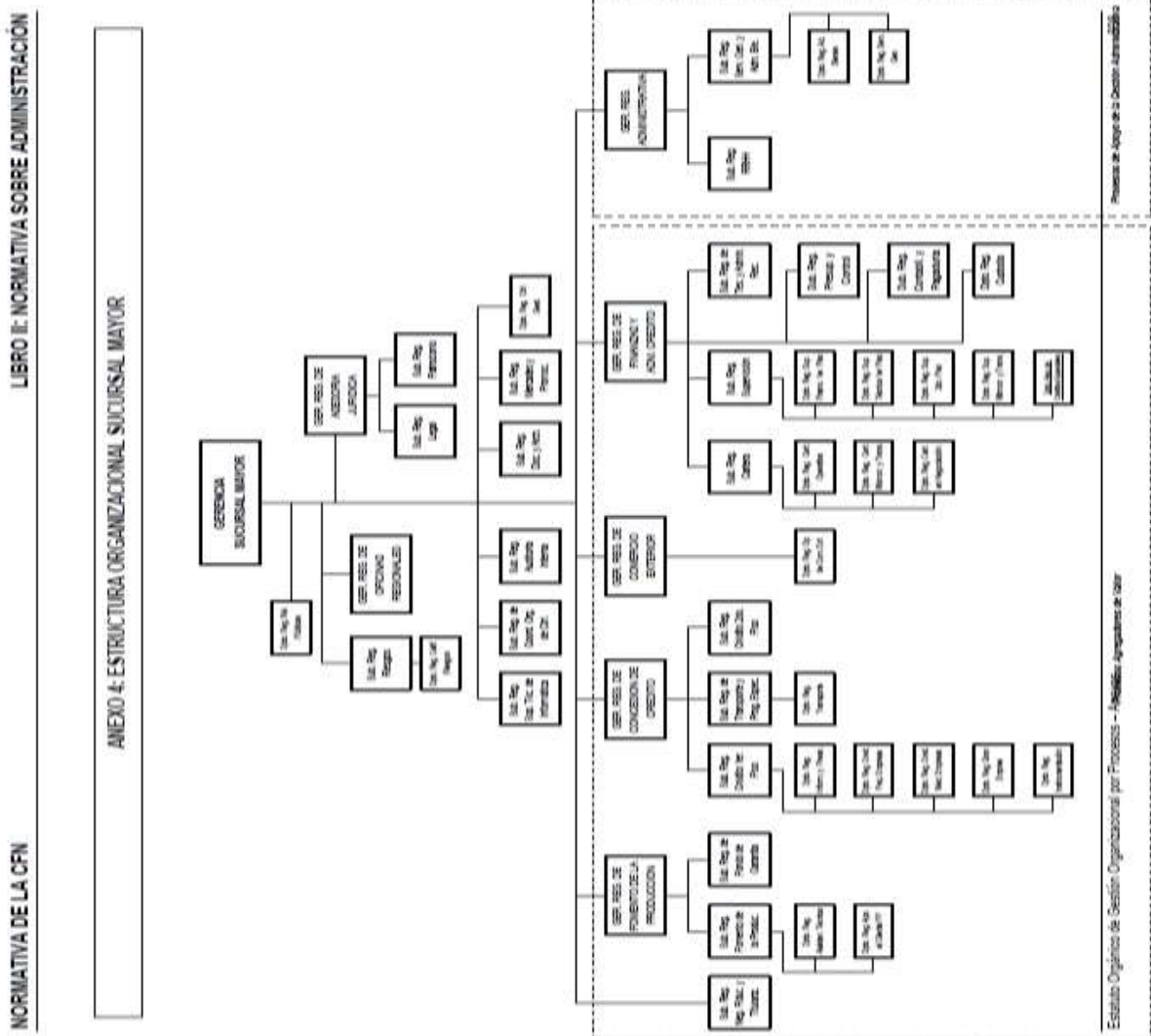
%	ANTES	DESPUÉS	%
	Alternativas		
19	SI	SI	98
14	NO	NO	0
67	A VECES	A VECES	2



2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

2.2.1 METODOLOGÍA RRHH

Ilustración # 1 Organigrama de la Corporación Financiera Nacional, Sucursal Mayor
Guayaquil



Fuente: Corporación Financiera Nacional Guayaquil

2.2.2 METODOLOGÍA LEGAL

La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación de la Corporación Financiera Nacional es la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en la que se indica:

Art. 76. Del sistema de capacitación y desarrollo de personal. Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones

Art. 77. Programas de Capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación.

Actualmente La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), ha implementado un plan de capacitación para todas las áreas de la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, antes las capacitaciones, se las hacía de acuerdo al requerimiento de cada área, el jefe del área pedía por medio de un memo a Recursos Humanos la capacitación que ellos creían necesaria para el área o para el funcionario.

El Ecuador atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional que busca redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general; definen su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Dentro de las innovaciones existentes, el marco constitucional vigente desde el 2008, de carácter garantista en lo que a derechos fundamentales respecta, ha exigido reconstituir la base institucional y jurídica sobre la cual se desarrolla la actividad estatal.

Uno de los ámbitos que mayor transformación requiere, hace alusión al modelo de desarrollo del país en diversas áreas; puesto que dentro de los postulados constitucionales, se ha establecido la necesidad de fortalecer el fomento del ser humano, pues éste debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del Ecuador.

Fortalecer las capacidades humanas de la sociedad, supone un modelo de desarrollo basado en el integral cumplimiento, fomento y protección de los derechos humanos individuales y colectivos. El mencionado modelo de desarrollo exige de forma paralela diseñar, gestionar e implementar políticas públicas, institucionales y sistémicas que lo consoliden, y que consagren al talento humano como principio y fin del desarrollo.

Uno de los pilares fundamentales para lograr el progreso del país es la capacitación y formación de su capital humano. Esta situación adquiere especial relevancia en momentos en los que el gobierno nacional se encuentra implementando profundas transformaciones en las estructuras productivas, económicas y sociales enfocadas en gran medida en alcanzar el desarrollo endógeno así como para afrontar con éxito los retos de la participación del Ecuador en los mercados regionales e internacionales que exigen la certificación y acreditación de todos los procesos que se ejecutan en los diferentes ámbitos de la economía, incluyendo al sector público.

Subdirección de asesoría jurídica de la PGE - Ley orgánica de empresas públicas.

Ley publicada en el Registro Oficial Suplemento 48 de 16-Oct-2009 Contiene hasta la reforma de 22-Oct-2010 (actualizada a junio del 2011) Art. 20.- Principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas.- Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

- 1) Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la institución.
- 2) Definición de La Educación Continua y el sistema de capacitación generado tienen como base de su plan los siguientes fundamentos:
 - El cambio de paradigma jurídico – político en el Ecuador, que modificó: fines, instituciones, roles de los funcionarios públicos y reglas de convivencia social.
 - La necesidad de generar cambios trascendentales e inmediatos en la gestión pública ajustados al nuevo marco jurídico – político y al Plan Nacional del Buen Vivir.

- El interés del gobierno por cualificar a los servidores públicos para optimizar la gestión del servicio público.
- La investigación sobre detección de necesidades de capacitación (IAEN – INEC 2010) determina las áreas que requieren instrumentalizarse para satisfacer las necesidades de capacitación de los servidores públicos.
- El CEC-IAEN, en sus seis áreas de capacitación, organiza cursos estándares de 32 horas que, generalmente, se llevan a cabo durante 4 días a tiempo completo. Sin embargo se ha desarrollado para atender las necesidades de las instituciones del Gobierno Central, horarios de trabajo alternativos que se ubican en tiempos marginales a la jornada de trabajo diaria, con ello pretendemos dar mayores facilidades para promover la capacitación.

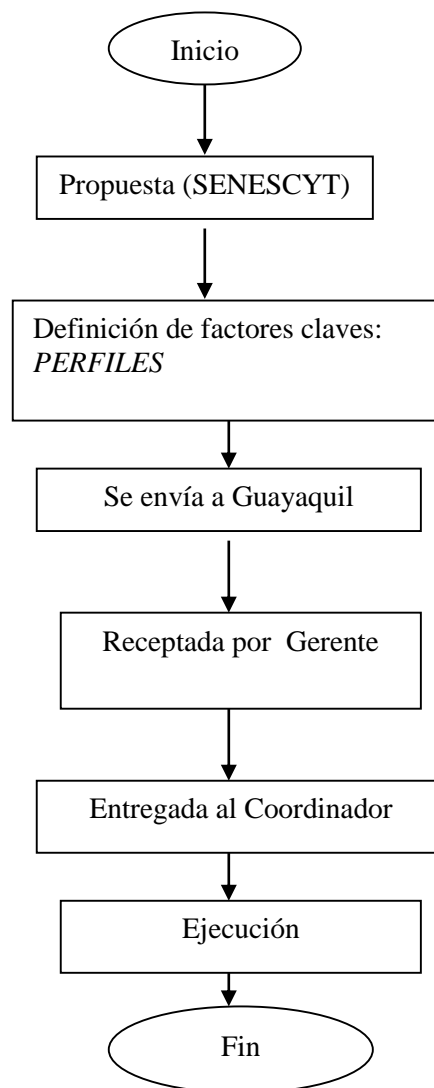
Así también El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) es una institución pública adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales. Desde 1966 ha generado procesos de capacitación y formación profesional a nivel nacional, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y respondiendo a los desafíos que el sistema laboral exige

CAPÍTULO III

3 RESULTADOS

3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Ilustración # 2 Flujo Actual de Capacitación en la Corporación Financiera Nacional



Elaborado por: La Autora
Fuente: Corporación Financiera Nacional Guayaquil

3.1.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

La Corporación Financiera Nacional fue constituida como institución pública en 1964 siendo desde sus inicios, autónoma, con personería jurídica y con duración indefinida, teniendo su domicilio principal en la capital de la República y oficinas dentro o fuera del territorio nacional, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. El sector privado se siente estimulado para emprender una investigación de envergadura con la Corporación Financiera Nacional de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

Cuenta con una amplia red de oficinas Sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

La Corporación Financiera Nacional reafirma el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, anteponiendo el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, conscientes de que el esfuerzo común se revierte en la generación de fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano.

3.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios

interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo. A continuación se detalla los servicios que ofrece:

- **Corporación Financiera Nacional Banking:** En el año 2005, La Corporación Financiera Nacional fue autorizada a canalizar créditos como banca de primer piso apoyando al sector productivo del país. A fin de proporcionar un mejor servicio, pone a su disposición el servicio de Banca en Línea, en el cual usted, puede realizar consultas sobre el estado de su crédito, consultar su estado de cuenta, tabla de amortización, recibos de pago, e incluso puede proyectar a corto plazo valores a pagar.
- **Crédito Forestal: Nueva vida forestal.** El Crédito Forestal de la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL ha sido diseñado para iniciar viveros, plantaciones forestales, industrializar y comercializar la madera, con créditos que pueden llegar hasta 20 años plazo y con períodos de gracia total de hasta 20 años.
- **Desarrollo al Turismo:** Su socio estratégico para sus investigaciones turísticas. Turismo es uno de las investigaciones especiales priorizados por el Gobierno Nacional y la Corporación Financiera Nacional. Nuestro objetivo es estimular inversión productiva responsable y rentable en el sector Turismo como un factor de desarrollo y crecimiento económico, que estimule la generación de empleo, dinamice las economías locales y orientadas a mejorar la posición competitiva del colectivo turístico de los destinos.
- **Financiamiento Estratégico:** Actividades financiables de la clasificación industrial internacional uniforme.
- **Capital de Trabajo:** Actividades Financiables.
- **Crédito Automotriz:** Condiciones Generales Vehículos Nuevos.
- **Multisectorial:** Multisectorial Sectores Priorizados. Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción.
- **Eximecuador:** La División de Comercio Exterior fue creada por CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL para concretar apoyo financiero a personas y empresas que fomentan progreso en Ecuador y desde nuestro país hacia el mundo.
- **Negocios Fiduciarios:** La Corporación Financiera Nacional con más de 41 años de experiencia en gestión financiera y conjuntamente con la creatividad de nuestro equipo de especialistas en ingeniería fiduciaria, apoyan a empresas de los sectores

público y privado del Ecuador en la búsqueda de soluciones fiduciarias que satisfagan sus necesidades.

- **Fondo de Garantía:** El Fondo de Garantía es una herramienta financiera que facilita el acceso al crédito a micro y pequeños empresarios, cuyo problema fundamental es la falta de garantías suficientes para acceder al crédito.
- **Financiamiento Bursátil:** El Programa de Financiamiento Bursátil (PFB) de la Corporación Financiera Nacional, consiste en la inversión de recursos en títulos valores de renta fija de empresas, instituciones financieras y municipios del país, que ofrezcan expectativas de seguridad, liquidez y rendimiento.
- **Fomento Productivo:** Es un medio de fomento destinado a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial de producción. El PFP busca llegar a sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica. Un punto importante del PFP es que ha sido diseñado para identificar investigaciones Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.
- **Asistencia Técnica:** El Departamento de Asistencia Técnica y Cooperación Internacional está orientada al desarrollo de los diferentes sectores productivos con un alto impacto social, esto hace que la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL tenga retos cada vez más importantes en el país y por ende en la creación de nuevos y mejores sistemas de Capacitación Interna y Externa para los responsables del manejo de los productos y servicios financieros de la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, desde este punto de vista el Departamento de Asistencia Técnica y Cooperación Internacional se convierte en un puntal importante para dar soporte y apoyo necesario en el cumplimiento de los objetivos institucionales coadyuvando en la consolidación del la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL como Banca de Desarrollo.
- **Asistencia al Cliente:** El servicio de Atención al Cliente, es una herramienta fundamental de diferenciación que contribuye, a incrementar los niveles de satisfacción, transparencia y protección al cliente.
- **Asesoría al Empresario:** La actividad del departamento de Asesoría al Empresario se centra en identificar oportunidades, ofrecer soluciones y alcanzar con la

máxima eficacia los objetivos definidos, consiste además en colocar al alcance del cliente técnicas que faciliten la concreción de sus ideas o de sus investigaciones de negocios en planes viables: económica, técnica, administrativa, legal, ambiental y financieramente; así como en crear una cultura de investigación, ya que el cliente se convierte en auto investigador y la institución es un facilitador de las herramientas.

3.1.3 MISIÓN Y VISIÓN

Misión

A través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo, servir a los sectores productivos del País.

Visión

Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador.

3.1.4 VALORES

- ✓ Profesionalidad.
- ✓ Cooperación entre los miembros.
- ✓ Sentido de Pertenencia.
- ✓ Confidencialidad.
- ✓ Orientación al Cliente.

3.1.5 MODELO ADMINISTRATIVO

El modelo administrativo de la Corporación Financiera Nacional es funcional:

- La especialización en las funciones en el organigrama de la Corporación Financiera Nacional se puede notar que los departamentos ya que están creados de acuerdo a la función que se realiza.
- Las decisiones son delegadas a órganos o cargos especializados.
- Las funciones están delimitadas según las especializaciones.

El tipo de autoridad de la Corporación Financiera Nacional es racional legal, ya que las leyes existentes son promulgadas y reglamentadas libremente por precedentes formales y correctos. Los Directivos de la Cía. son elegidos por la Presidencia.

3.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

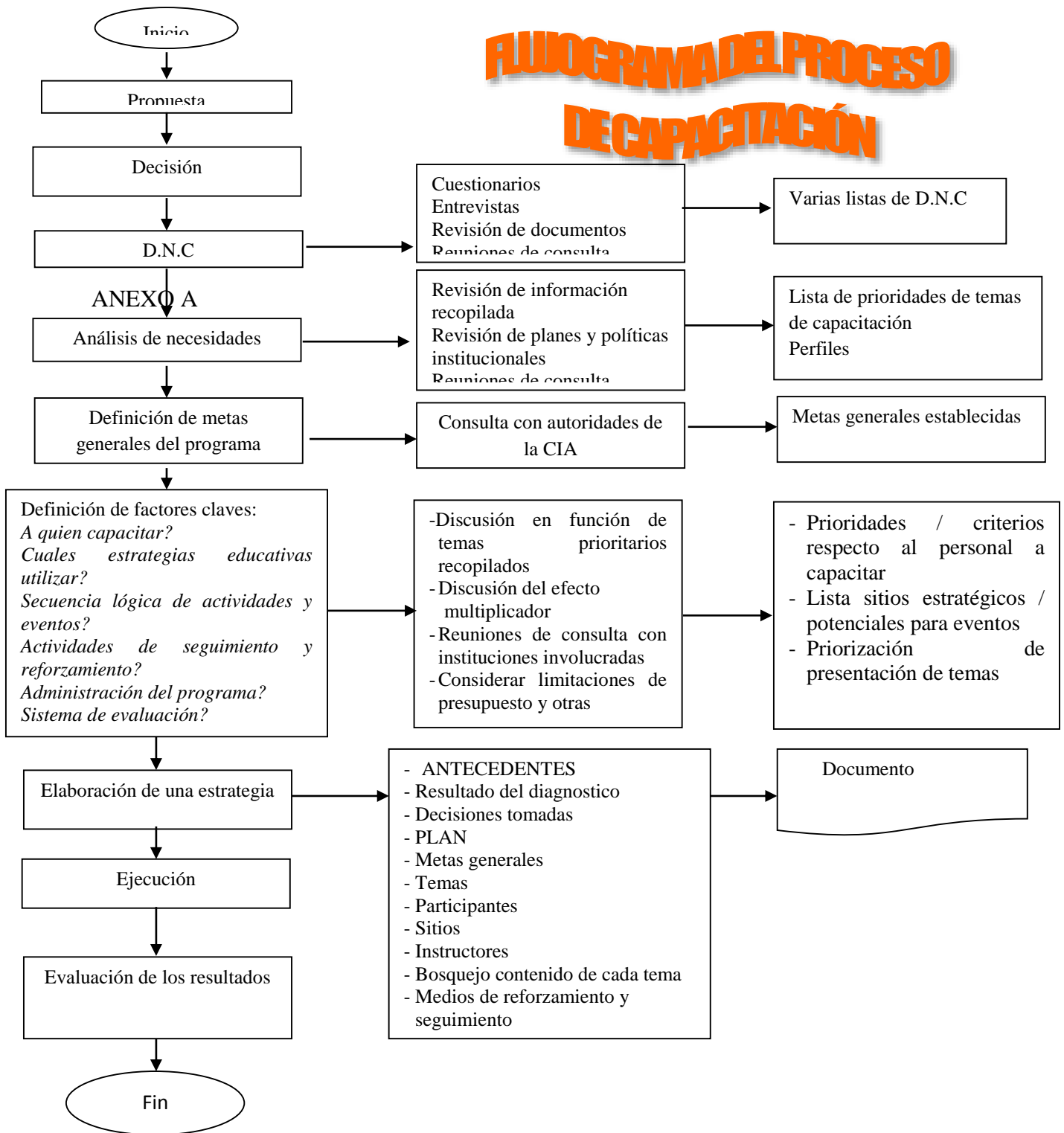
La cultura dominante de la corporación financiera nacional es Burocrática puesto que valora las formalidades, los procedimientos establecidos a través de flujogramas en los que se ilustra de manera gráfica las tareas, responsabilidades de cargos existentes en la empresa. Y la cultura coexistente es la Desarrollista, ya es una continuidad y consecuencia de la anterior y muy combinable con las visiones de aprendizajes adaptativas. Busca generar una cultura de satisfacción total del cliente y de calidad total.

3.1.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se cuenta con una autoridad racional, legal o burocrática debido a que las órdenes dada por el directorio o el gerente general de donde deriva el poder de mando son aceptadas por los subordinados sin que sean cuestionadas y por considerarlas legítimas. Su comunicación es predominantemente descendente por devenir las órdenes del directorio a los gerentes, de estos a su vez a los jefes y así sucesivamente hasta llegar a los compañeros y receptores externos.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Ilustración # 3 Propuesta del Flujo del Proceso de Capacitación



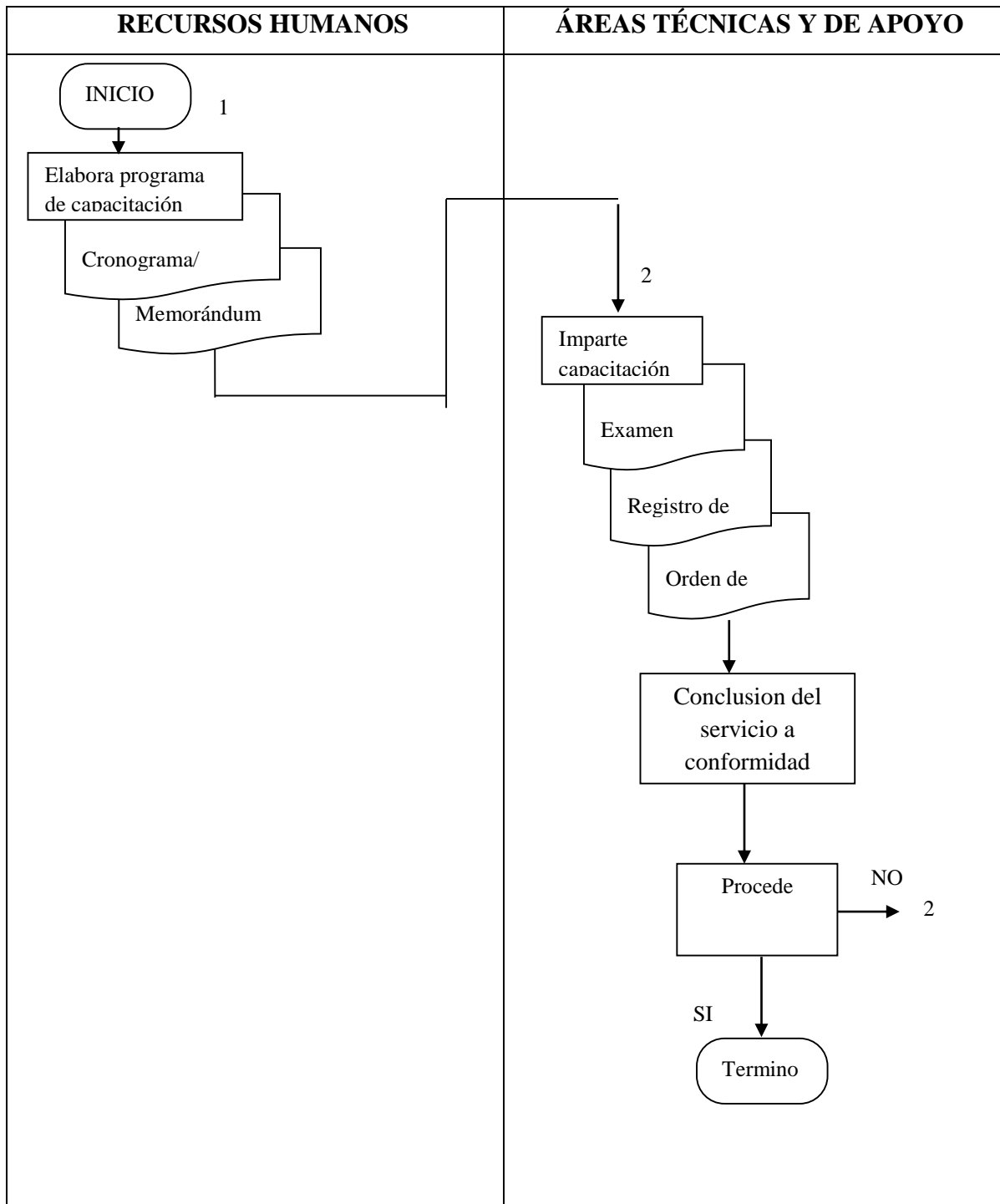
Elaborado por: La Autora

Ilustración # 4 Propuesta del Flujoograma del Plan de Capacitación



Elaborado por: La Autora

Ilustración # 5 Propuesta Flujograma para las Áreas Técnicas y de Apoyo



Elaborado por: La Autora

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013 – 2015 PARA LOS EMPLEADOS DE LAS ÁREAS TÉCNICAS Y DE APOYO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL GUAYAQUIL

3.2.1 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento. Por lo tanto a la hora de medir las necesidades de formación de personas no vamos hablar de conocimientos de las mismas, sino de competencias entendiéndose estas como la capacidad de realizar una acción concreta.

Desde una perspectiva diferente se debe entender la formación como un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión. Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Las personas son las claves del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar. En este contexto el Plan de Capacitación surge de la necesidad de encauzar la formación de diferentes colectivos en función de sus necesidades. Está orientado principalmente a los colectivos de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional de la ciudad de Guayaquil, que cuentan con más posibilidades de asistir y aprovechar los diferentes itinerarios formativos.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.

El documento Plan de Capacitación describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación que se han seleccionado y programado para el año 2013 – 2015 las mismas que han sido agrupadas en tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y

Estratégica, y que responden a las necesidades institucionales, de los servidores públicos y a los resultados del proceso de autoevaluación institucional.

3.2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Incrementar del potencial de las áreas técnicas y de apoyo de la Corporación Financiera Nacional de Guayaquil; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad.
- Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
- Desarrollar en los servidores públicos sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas de gestión.
- Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano.

3.2.3 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por el Departamento de Recursos Humanos, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.
- Los Servidores públicos podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.
- Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

3.2.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.

La detección de necesidades de formación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. Por lo tanto es importante señalar que una necesidad de formación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

La detección de necesidades de formación nos ha permitido obtener información referente a los servidores públicos que deben ser capacitados, entrenados, educados y desarrollados; en qué se les debe formar, cuándo se requiere que sean formados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar la formación de manera útil y eficaz tanto para los servidores como para la Institución.

El diagnóstico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. Observación. Instrumento que permitió percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- b. Entrevistas. Permite obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. Análisis de cargos. Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- e. Análisis del Informe de Autoevaluación Institucional. Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal de las áreas técnicas y de apoyo.

3.2.5 ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN.

Con la información obtenida en la detección de necesidades de formación se ha procedido a elaborar el Plan de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica, y en las áreas en donde se hacen constar un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las actividades a la que se dedica la institución.

Tabla # 2 Estructura del Plan de Capacitación

TIPO DE FORMACION	ÀREA	ACCIÓN FORMATIVA
Formación Especifica	Administración	Actualización secretarial
		Elaboración de planes de comunicación
		Organización por procesos
	Finanzas	Contabilidad
		Gestión de inventarios
		Gestión de tesorería
	Informática	Mantenimiento preventivo y correctivo de computadora
		Tendido de fibra y cableado estructurado
		Autocad 3
Legal	Actualización sobre la normatividad jurídica	
Formación de Desarrollo	Administración	Atención al cliente
		Educación cooperativa y el desarrollo socioeconómico
	Informática	Uso de internet y aplicaciones web institucionales
	Recursos Humanos	Riesgos del trabajo Gestión de desastres
Formación Estratégica	Administración	Balanced scorecar
		Gestión de recursos humanos
		Habilidades directivas
		Planificación estratégica universitaria
	Finanzas	Finanzas para no financieros
Legal	Normativa legal laboral y financiera	

Elaborado por: La Autora

Formación específica.- El plan de formación específica, constituye un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.

Formación de desarrollo.- El plan de formación de desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los servidores pueden mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal.

Formación estratégica.- El plan de formación de desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos de la Corporación Financiera Nacional.

- ✓ El Jefe de Recursos Humanos elabora la “Matriz de Capacitación por Área o Departamento” y se reúne con el Presidente para su análisis y aprobación, en caso de que existan cursos que requieran ser evaluados se reunirán con los responsables de Áreas o Departamentos.
- ✓ Una vez aprobado el Plan de Capacitación, el Jefe de Recursos Humanos lo comunica a sus funcionarios, quienes deben programar sus actividades de acuerdo a lo determinado. Ver Anexo E Flujo Plan de Capacitación de las áreas técnicas y de apoyo.

3.2.6 PRESUPUESTO DEL PLAN CAPACITACIÓN

Las acciones formativas que se organicen dentro del marco del presente Plan de Capacitación serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados por la institución.

Con el fin de viabilizar el proceso de formación, la institución asignará un monto inicial que permita desarrollar normalmente los eventos, mientras se recuperan los fondos invertidos en ellos.

Tabla # 3 Presupuesto del Plan de Capacitación

TIPO DE FORMACION	ACCION FORMATIVA	PRESUPUESTO			TOTAL
		INSTRUCTOR	MATERIALES	REFRIGERIOS	
Formación Especifica	Actualización secretarial	650	50	25	\$ 725.00
	Elaboración de planes de comunicación	300	20	25	\$ 345.00
	Organización por procesos	450	25	25	\$ 500.00
	Contabilidad	350	15	25	\$ 390.00
	Gestión de inventarios	400	20	25	\$ 445.00
	Gestión de tesorería	250	10	25	\$ 285.00
	Mantenimiento preventivo y correctivo de computadora	200		25	\$ 225.00
	Tendido de fibra y cableado estructurado	250		25	\$ 275.00
	Autocad 3	250		25	\$ 275.00
	Actualización sobre la normatividad jurídica	400	10	25	\$ 435.00
Formación de Desarrollo	Atención al cliente	450		25	\$ 475.00
	Educación cooperativa y el desarrollo socioeconómico	250	10	25	\$ 285.00
	Uso de internet y aplicaciones web institucionales	250		25	\$ 275.00
	Riesgos del trabajo	300	20	25	\$ 345.00
	Gestión de desastres	300	20	25	\$ 345.00
Formación Estratégica	Balanced scorecar	400		25	\$ 425.00
	Gestión de recursos humanos	500	20	25	\$ 545.00
	Habilidades directivas	650	10	25	\$ 685.00
	Planificación estratégica	450	15	25	\$ 490.00
	Finanzas para no financieros	300	10	25	\$ 335.00
Normativa legal laboral y financiera	500	10	25	\$ 535.00	
TOTAL					\$ 8,640.00

Elaborado por: La Autora

Tabla # 4 Plan Anual de Formación Específica

ACCION FORMATIVA	OBJETIVO COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	(HORAS)	PRESUPUESTO	RESPONSBLE (DOCENTES)
Actualización secretarial	Conocer técnicas que permitan optimizar la calidad de la comunicación Lograr que la comunicación hablada sea excelente y que la escritura que se elabora proyecte una mejor imagen institucional.	Aplicar las técnicas existentes para hablar en público, redacción y elaboración de cartas y oficios.	Secretarias Auxiliares administrativos	60	\$ 650.00	ASO. De Secretarias
Diseño de planes de comunicación	Detectar los indicadores para diseñar, desarrollar e implementar un plan de comunicación interna, o establecer un sistema o política de comunicación institucional	Introducir a los participantes en el conocimiento de la teoría y técnicas de comunicación Organizacional. Inducir a detectar indicadores para diseñar, desarrollar e implementar un plan de comunicación interna, o establecer un sistema o política de comunicación institucional.	Personal de la Comisión de Vinculación	20	\$ 300.00	Ing. Marcelo Moscoso
Organización por procesos	Conocer la teoría general de procesos y una metodología para su identificación, modelamiento y	Diseñar, Elaborar e implementar el modelo de organización por procesos en la CORPORACIÓN	Personal técnico Arcos del área de gestión	40	\$ 450.00	Ing. Gloria Arcos

	mejoramiento.	FINANCIERA NACIONAL.	administrativa			
Contabilidad	Actualizar los conocimientos sobre los principios y la aplicación de la contabilidad.	Unificación de criterios en la aplicación de políticas. Acceder a la información contable.	Asistentes contables	20	\$ 350.00	Lic. Miguel Navarrete
Gestión de inventarios del sector público	Conocer de manera integral el proceso y manejo de los Inventarios del Sector Público.	Administración y Gestión óptima de los inventarios. Optimizar los recursos financieros a través de Planes de Adquisiciones.	Personal de la Unidad de Inventarios y adquisiciones	40	\$ 400.00	Lic. Hilda Calle
Gestión de tesorería	Aprender la forma como planificar y elaborar los Flujos de Caja, para priorizar las necesidades institucionales.	Disponer de una planificación de caja para priorizar las necesidades institucionales.	Recaudadores	20	\$ 250.00	Ing. Delfina Espinoza
Mantenimiento preventivo y correctivo de computadora	Proporcionar los conocimientos necesarios para dar servicio a computadoras personales, incluyendo mantenimiento periódico y preventivo, reparación, protección de la información y actualización de equipos.	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras y equipos electrónicos y multimedia	Técnicos informáticos	30	\$ 200.00	Ing. Byron Vaca
Tendido de fibra y cableado	Realizar instalaciones de redes de área local. Realizar dichas instalaciones dentro de la norma.	instalar redes de área local de una manera técnica, acorde con los estándares y nueva tecnología	Técnicos informáticos	30	\$ 250.00	Ing. Byron Vaca

estructurado	Resolver problemas posteriores a la instalación mediante comprobación de fallos. Desarrollar aplicaciones para la fibra óptica.					
Autocad 3	Conocer y manejar las herramientas que proporciona AutoCAD para el dibujo en tres dimensiones.	Que el personal encargado del diseño arquitectónico y de ingeniería apliquen los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su trabajo.		30	\$ 250.00	Ing. Byron Vaca
Actualización sobre la normatividad jurídica	Actualizar los conocimientos de los choferes sobre las normas jurídicas de la Ley de Tránsito para mejorar su desempeño laboral. Fortalecer la formación de los choferes en relaciones humanas para elevar la calidad de su desempeño con los usuarios.	Los usuarios aplican los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus actividades.	• Choferes	20	\$ 400.00	Sr. Segundo Salazar
Atención al cliente	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes. Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Mejorar el trato personalizado al cliente interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través de la atención al cliente.		60	\$ 450.00	Sra. Sonia Moreno
Educación	Analizar críticamente la	Practicar los principios		20	\$ 250.00	

cooperativa y el desarrollo socio-económico	filosofía y doctrina cooperativa. Establecer y caracterizar los postulados, principios y valores de las cooperativas de ahorro y crédito.	cooperativos en nuestra organización. Fomentar y fortalecer los valores y principios dentro de la actividad de ahorro y crédito para el desarrollo socio-económico de los asociados.				
Uso de internet y aplicaciones web institucionales	Conocer el manejo y funcionalidad de las aplicaciones Web que están instaladas en la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, con el fin de que sea un instrumento que contribuya a mejorar la comunicación interna y a la adecuada toma de decisiones	Utilizar adecuadamente todas las funcionalidades las aplicaciones Web disponibles en la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL.		20	\$ 250.00	Ing. Byron Vaca
Riesgos del trabajo	Dotar a los asistentes de conocimientos para identificar los requisitos en materia de prevención de accidentes de trabajo.	Prevenir accidentes de trabajo. Aplicar las normas de seguridad en el trabajo diario.	Técnicos de Mantenimiento	20	\$ 300.00	Ing. Pedro Bravo
Gestión de desastres	Lograr una eficaz, eficiente y de calidad Gestión de Riesgos en su organización y mejorar la respuesta ante posibles situaciones de alerta y emergencia.	Aplicar los conocimientos adquiridos frente a un desastre.	Personal de Seguridad	20	\$ 300.00	Sr. Edgar Luna
Balanced	Conocer los principales	Integrar el BSC en el		20	\$400.00	Ing. Gloria Arcos

scorecar	conceptos y herramientas que permiten describir, traducir, desplegar, alinear y controlar los objetivos estratégicos de una organización en todos sus ámbitos y niveles.	conjunto global del Plan Estratégico y el Plan Operativo anual. Todos los directivos institucionales están en la capacidad de realizar el seguimiento del BSC para valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Personal técnico del área de gestión administrativa			
Gestión de recursos humanos	Conocer la diferencia existente entre Administración y Gestión de Recursos Humanos; así como comprender la importancia de su gestión en las organizaciones.	Identificar cuales el rol del Gestor de Recursos Humanos. Colaborar a que la Administración y Gestión de RR.HH se realice en forma técnica y profesional	Personal técnico del área de gestión administrativa	40	\$ 500.00	
Habilidades directivas	Facilitar a los Directivos e conocimiento de las competencias y habilidades básicas para mejorar la interacción con otras personas; conocer estrategias y técnicas de negociación y de hablar en público, liderazgo y motivación.	Conocer los principios básicos de la función directiva y desarrollar las habilidades necesarias para s optimo desempeño.	Personal técnico del área de gestión administrativa	60	\$ 650.00	Ing. Pedro Bravo.
Planificación estratégica	Conocer las diferentes técnicas de planificación estratégica. Establecer una metodología de diseño de planes estratégicos.	Que cada unidad tenga su planificación estratégica Incrementar la cultura de planificación institucional. Utilizar la planificación como un instrumento de	Personal técnico del área de gestión administrativa	30	\$ 450.00	Ing. Gloria Arcos

		gestión para la adecuada toma de decisiones.				
Finanzas para no financieros	Una visión integrada de los conceptos e instrumentos clave de contabilidad y finanzas imprescindibles para el análisis, planificación y control de las actividades y resultados de la gestión de la empresa. En particular, se persiguen lo siguientes objetivos:	Manejar las herramientas esencial para la resolución de problemas financieros. Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos en la toma de decisiones en el área financiera.		20	\$ 300.00	Ing. César Villa
Normativa legal laboral y financiera	Conocer el ámbito y aplicación de la normativa legal laboral y financiera vigente.	Ejecutar la práctica laboral y financiera enmarcada en la normativa legal vigente. Respaldar las decisiones de gasto en la normativa legal vigente.	Personal técnico del área de gestión administrativa	30	\$ 500.00	Ing. Edgar. Cargua
TOTAL					\$ 7,850.00	

Elaborado por: La Autora

3.2.7 CALENDARIO DE ACTUACIÓN.

Las fechas tentativas de cumplimiento del plan de capacitación, están determinadas en la Tabla # 5; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

Tabla # 5 Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	HORAS	MESES																																																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT				OCTUBRE				NOV				DIC											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Actualización secretarial	60																																																								
Elaboración de planes de comunicación	20																																																								
Organización por procesos	40																																																								
Contabilidad	20																																																								
Gestión de inventarios	40																																																								
Gestión de tesorería	20																																																								
Mantenimiento preventivo y correctivo de computadora	30																																																								
Tendido de fibra y cableado estructurado	30																																																								
Autocad 3	30																																																								
Actualización sobre la normatividad jurídica	20																																																								
Atención al cliente	60																																																								
Educación cooperativa y el desarrollo socioeconómico	20																																																								
Uso de internet y aplicaciones web institucionales	20																																																								

3.2.8 EVALUACIÓN.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio del Plan de Capacitación, durante y al finalizar dicho Plan. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la formación.

El Plan de Capacitación contempla los tipos de evaluación:

- Evaluación al participante.
- Evaluación al instructor.
- Evaluación de los resultados de las Acciones Formativas.
- Evaluación a los participantes.

Cada Instructor al inicio del curso indicará la forma de evaluación, la misma que estará en concordancia con la temática impartida. La evaluación a los participantes es sobre veinte puntos, y serán registradas en el Formato No. 9. Se proporcionará únicamente Certificados de Aprobación cuando el participante cumpla al menos con el 90% de asistencia, y el 80% de rendimiento; caso contrario, reprobará el curso. Además, el instructor, presentará un informe del desarrollo del curso, de acuerdo al **Formato No. 8**.

- Evaluación al instructor

La evaluación al instructor, se llevará a cabo mediante una encuesta aplicada a los participantes al término de cada curso, de acuerdo al **Formato No. 9**.

- Evaluación de ejecución de la capacitación.

Al finalizar cada curso, el (la) coordinador (a), remitirá al Director del Departamento de Desarrollo Humano un Informe de ejecución de la capacitación, de acuerdo al **Formato No. 7**. Así mismo se elaborará semestralmente un informe del avance del Plan de Capacitación.

- Monitoreo del Plan de Capacitación.

Al finalizar el Plan de Capacitación, el Departamento de Desarrollo Humano deberá realizar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las acciones formativas, de tal manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

- ✓ Posterior a la capacitación recibida, el Responsable de Área o Departamento realiza la evaluación de la capacitación utilizando el formato “Evaluación de la Capacitación” que consta de dos partes: la primera se entrega al participante quien evalúa el curso de forma integral.
- ✓ La segunda parte tiene por objeto verificar la efectividad del curso recibido, que incide en la productividad del Área o Departamento y en el mejoramiento del desempeño del funcionario. Se realiza al mes de concluida la capacitación. En los casos que se considere necesario un mayor plazo para la evaluación, puede extenderse hasta un máximo de tres meses. A criterio del responsable de Área o Departamento.
- ✓ La calificación de esta evaluación se cuantifica para el resultado total aplicado en el “Procedimiento de Calificación de Competencia del Personal”
- ✓ La “Evaluación de la Capacitación, es archivada por el Jefe de Recursos Humanos en las carpetas del personal correspondientes, en caso de reprobación de un curso se aplicaran las normas vigentes en la empresa.

3.2.9 SEGUIMIENTO

- ✓ El Jefe de Recursos Humanos realiza un seguimiento al cumplimiento de los planes de capacitación. En el caso de que un evento planificado no se realice, el Jefe de Recursos Humanos coordina con el personal involucrado para su ejecución.
- ✓ Semestralmente, el Jefe de Recursos Humanos presenta un reporte relacionado al cumplimiento de los planes y de los cursos recibidos.

3.2.10 RESULTADOS ESPERADOS

Con el plan de capacitación de personal se mejorarán los siguientes aspectos:

- ✓ Eficiencia y calidad en los procesos de trabajo, se espera obtener por parte de los empleados una mejor productividad en su área de trabajo
- ✓ Mejor funcionamiento y coordinación de las actividades, se pretende facilitar el trabajo al empleado; minimizar el grado de dificultad de algunas tareas en el cual se necesita que ellos conozcan perfectamente ciertas técnicas.
- ✓ Mayor relación institución - personal.
- ✓ Mejor servicio al cliente.

- ✓ Que exista mayor identidad institucional.

En resumen, lo que realmente se pretende es que los empleados sean capaces de planear las actividades, como llevarlas a cabo y que estas se realicen en el momento adecuado, en forma eficiente; con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores y alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ El objetivo general del plan de capacitación se ha cumplido porque ha sido elaborado para el personal de las áreas Técnicas y de Apoyo de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil, el mismo que va a contribuir para mejorar la capacidad productiva de los funcionarios, y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones.
- ✓ Los objetivos específicos se cumplieron porque se identificaron las necesidades de capacitación, que permitieron determinar los conocimientos, actitudes, y habilidades que se requieren para el óptimo desempeño del personal en sus puestos de trabajo. Se estableció el número de empleados que se va a capacitar, las actividades antes, durante y después de la ejecución de la capacitación; los temas en los que se capacitará al personal.
- ✓ La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.
- ✓ La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.
- ✓ El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en

un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere que el presente plan de capacitación sea considerado por el área de Recursos Humanos, que los directivos analicen y lo aprueben para que sea tomado como modelo para los procesos de capacitación del personal.
- ✓ Para establecer el número real de empleados que deben ser capacitados por cada proyecto, se sugiere aplicar la encuesta, para obtener los datos que permitirán establecer el número de participantes por cada programa de capacitación, es fundamental asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de capacitación, que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea implementado a las funciones y finalmente que se mantenga en el puesto de trabajo.
- ✓ Se sugiere que los Gerentes y Jefes que después de las charlas o seminarios que se realicen se les haga un seguimiento al personal capacitado en la realización de sus tareas, monitoreo día a día para verificar si empiezan a incrementar la productividad, realizar una entrevista a los clientes sobre el comportamiento y trato del empleado o viceversa.
- ✓ La evaluación del personal se las debería realizar constantemente para obtener resultados positivos dentro de las áreas técnicas y de apoyo. Así mismo se recomienda a los Gerentes y Jefes que realicen cuadros estadísticos semanales.
- ✓ Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo para verificar si continúan o no las falencias en las áreas técnicas y de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. 1996. Recursos Humanos, Buenos Aires, Ediciones MACCHI,
- R. Wayne Mondy Robert M. 2005 "Administración de Recursos humanos". Ed. Prantice Hall.
- Schultz, Duane P. 2005 Psicología Industrial, México, Editorial Mc Graw-Hill
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal, México, Editorial Limusa, 1980,
- Werther, William B. y Keith, Davis. 2006 Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill.
- William B. W, Jr. Y Heinth Davis. 2002 Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill.
- Idalberto Chavenato; 2005 Administración De Recursos Humanos - Quinta Edición-
- Cultura organizacional – 2007 compiladora Ps. Cecilia Bastidas Bolaños – Ensayo # 52
- Robbins, S. P. 1999. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias. Aplicaciones. México Octava Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.,
- Satisfacción Laboral. 2007 Compilación Facultad de Psicología de Guayaquil.
- Chruden, Herbert J. - Sherman, Arthur W. 2006 Administration de Personal. México. Editorial Continental. 1ra. Edición
- Wayne, Mondy. Robert M. Noe. 2008 Administración de Recursos Humanos. . Ed. Mc. Graw Hill.
- Stoner, James – Freeman, Edward – Gilbet, Daniel. 2006 Administración. Editorial Prentice Hall – Sexta edición.
- E. Frederich – A. Godoy 2008 Introducción básica al estudio de la criminología. Asunción. Edición. Resnovare.

Páginas Web:

- Proceso-selección-personal 2013 en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal2.shtml#ixzz2XSfNSY1u>
- Revista/psicología/1999 en línea. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm..
- Capacitación laboral y la satisfacción. 2013 en línea. Disponible en: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo>.
- Modelos para una correcta Capacitación laboral 2013 en línea. Disponible en: <http://www.mtas.es/Insht/ntp/vigencia.htm>.
- Revista las competencias labores y una adecuada capacitación laboral 2013 en línea. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm.
- Capacitación laboral 2013 en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>.

- Administración de empresas 2007 en línea. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/.
- Seguridad laboral 2008 en línea. Disponible en: <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- en línea. Disponible en: <http://archivo.abc.com.py/2007-02-25/articulos/313077/delitos-economicos>
- Delitos económicos 2010 en línea. Disponible en: <http://www.delitoseconomicos.es/Definicion-de-los-delitos-economicos-por-la-ONU/2> y <http://www.monografias.com/trabajos93/criminologia-delitos-economicos-guante-blanco/criminologia-delitos-economicos>

**ANEXO “A”
FICHA DE SOLICITUD**

No. 1

Datos personales:

Nombres y apellidos: _____

Unidad donde labora: _____

Cargo: _____

Correo electrónico: _____

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS SOLICITADAS

1) Curso: _____

2) Curso: _____

3) Curso: _____

Guayaquil. de.....del 2013

Firma Jefe Inmediato

Firma Solicitante

ANEXO “B”

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA

No. 2

NOMBRE DEL EVENTO	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

#	NOMBRE	CEDULA	UNIDAD	FIRMA

Presentes: _____ **Ausentes:** _____ **Porcentaje de asistencia:** _____%

OBSERVACIONES:

ANEXO “C”

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

NOMBRE DEL EVENTO	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

No. 3

Excelente Muy bueno Bueno Malo

a. Evaluación del Desarrollo del curso

Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidad de contenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Practicadas realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material utilizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones ambientales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. Evaluación del Instructor

Explicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio de la temática dictada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicación para con el alumno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Evaluación Global del Curso

Objetivos Esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percepción del Curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Considera que el tiempo destinado al curso cubrió sus expectativas? Si No

Comentarios:

ANEXO “D”

DNC

No. 4

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Con el fin de desarrollar el Plan Anual de Capacitación, solicitamos contestar la presente encuesta. De la veracidad y exactitud de la información dada por Ud. depende el éxito de nuestro objetivo.

1. DATOS GENERALES
NOMBRE:
FECHA DE INGRESO:
CARGO ACTUAL:
NIVEL DE REPORTE:

2. CAPACITACIÓN INTERNA: Está usted en disposición de realizar eventos de capacitación y/o entrenamiento que fortalezcan los conocimientos del personal de la Empresa?
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (si la respuesta es afirmativa indique lo siguiente)

TEMA DEL CURSO	DIRIGIDO A	NUMERO DE HORAS

3. QUÉ EVENTOS DE CAPACITACIÓN NECESITA USTED PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES? (Escriba los inherentes a su trabajo). Si sabe que Institución los dicta por favor consígnelo en este formato.

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN

4. EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE EL RESPONSABLE DE ÁREA CONSIDERA NECESARIO PARA EL FUNCIONARIO (Reservado para el Responsable de Área).

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN

OBSERVACIONES:	
EMPLEADO	Jefe de Área ^{v/o} Departamento

ANEXO “E”

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

No. 5

TIPO DE FORMACION	AREA	ACCION FORMATIVA

ANEXO “F”

No. 6

MODELO PARA EL PLAN GENERAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PERSONAL

Área: _____

Departamento : _____

Objetivo de Área /: _____

Departamento : _____

ACCION FORMATIVA	OBJETIVO COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (HORAS)	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
TOTAL						

Responsable

Coordinadora de RRHH

Gerencia Financiera

**ANEXO “G”
EVALUACIÓN DE EVENTOS**

No. 7

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

EVENTO:	
DURACIÓN:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	
FECHA:	
REALIZACIÓN : DESDE :	HASTA:
LUGAR DONDE SE DESARROLLO EL EVENTO:	

Objetivos de la Evaluación:

1. Conocer el grado de satisfacción del participante con respecto al instructor, contenido y logística del curso.
2. Verificar la efectividad de la capacitación recibida, a través del análisis y evaluación, que el Responsable de Área realizará conjuntamente con el participante.
3. Diseñar de mejor manera los futuros eventos, cursos o seminarios de capacitación, con base en las experiencias y sugerencias de los participantes y los responsables de las diferentes Áreas.

EVALUACIÓN DEL CURSO

No. 8

Marque el ítem que refleje su apreciación sobre el curso de capacitación.

SOBRE EL INSTRUCTOR					
Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Calidad de exposición					
Conocimiento del tema					
Actitud durante el curso					
Cumplimiento de objetivos					
Generó expectativas (interés)					

MÉTODOS Y CONTENIDOS DEL CURSO					
Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Metodología utilizada					
Contenido					
Utilidad del curso en su trabajo					
Objetivos definidos claros					

MATERIALES					
Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Material de apoyo					
Apoyos audiovisuales					
Documentos de apoyo					

LOGÍSTICA					
Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Duración del curso					
Distribución del material					

Que calificación global le otorga a: (Marque con una X bajo la columna de su elección)

Factor	Excelente	Bueno	Regular	Mala
Instructor				
Contenido del curso				
Materiales				
Logística				

Recomendaciones Generales:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:
FIRMA DEL PARTICIPANTE:
FECHA:

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

No. 9

OBJETIVOS	
	<i>Calificación sobre 30 puntos</i>
La capacitación cumplió con los objetivos planteados	
Explique su respuesta:	

DESEMPEÑO	
	<i>Calificación sobre 30 puntos</i>
La capacitación recibida mejoró el desempeño del participante	
Explique su respuesta:	

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:	
FIRMA DEL PARTICIPANTE:	
FECHA:	

ANEXO “H”

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

ANEXO “I”

FOTOS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL







Programa de Financiamiento para el sector de Pesca de Arrastre

