

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONAUTICO.

ESCUELA DE LOGÍSTICA

**ESTUDIO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL ITSA**

POR: CBOS. TOAZA QUIROZ, ARGENZIZ DAVID.

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA

LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2002

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

El presente proyecto esta encaminado a la capacitación del personal administrativo y docente del I.T.S.A. Para de esta manera poder cumplir con las exigencias de los puestos y lo rápidos cambios como son la tecnología, la modernización, para de esta manera se pueda cumplir con las exigencias del I.T.S.A. para ello utilizaremos una diversidad de conceptos que ayudarán a entender de mejor manera estos procesos.

1.1 CAPACITACIÓN

La capacitación de personal surgió a finales del siglo xx, especialmente en el área de ventas, en 1894 se formó una escuela empresarial que se enfocaba en aspectos generales de administración de negocios, sin lugar a dudas estimuló el surgimiento de programas formales de capacitación.

La capacitación ayuda a los individuos, a los grupos y a todas las organizaciones a volverse más efectivo, es necesaria porque, los puestos y las personas siempre están cambiando, además el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, por lo tanto la

capacitación debe realizarse en forma permanente desde que los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera laboral.

El gerente de una empresa obtiene muchos beneficios en la organización al momento en que decide implantar un sistema de capacitación; beneficios tales como:

- Conducir a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejorar el conocimiento de puesto de todos los niveles
- Incrementar la productividad y la calidad del trabajo
- Ayudar a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto

1.1.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación está diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

El crecimiento reciente de la necesidad de capacitación surge de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, es un esfuerzo diario y organizado de los gerentes para mejorar los niveles de competencia de los empleados; el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, es decir, que el desarrollo que se le da al personal servirá para los duros cambios de la sociedad como: la competitividad, productividad etc, para que el personal esté preparado para los cambios; prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología; ésta ha hecho que sea muy evidente la necesidad del desarrollo al volverse los puestos más complejos e impersonales y también se ha vuelto más significativa por la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de una compañía.

Es por esta causa que se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo de manera continua ya que estos beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

1.1.2 DEFINICIÓN

La capacitación es el “Proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”¹.

Mientras que el desarrollo es “el proceso educativo a largo plazo en que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales”².

La diferencia que existe entre la capacitación y el desarrollo esta en que, la capacitación se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y esta dirigida a los que no son administradores, mientras que el desarrollo se refiere a conceptos filosóficos y teóricos y esta dirigida al personal administrativo.

¹ Andrew f. Sikula Administración de Personal Pág. 141

² Andrew f. Sikula Administración de Personal Pág. 141

1.1.3 IMPORTANCIA

Es importante, debido a que tiene una gran relación con el éxito de la empresa, con el mejor desempeño de los empleados y que los recursos humanos sean ocupados en su totalidad, logrando satisfacer las futuras necesidades de personal y obteniendo mayores experiencias que le servirán para el desarrollo de la empresa, en fin la capacitación viene a formar parte fundamental de cualquier empresa o institución para lograr sus objetivos.

Es de importancia por que un empleado mejor informado tiene menos posibilidades de cometer errores ya sean administrativos y/o operativos, es necesario que haya esfuerzos de capacitación y desarrollo para los empleados con el fin de mantenerlos actualizados en los respectivos campos de trabajo.

También ayuda a estimular la iniciativa y creatividad del empleado por lo tanto ayuda a prevenir su obsolescencia.

1.1.4 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS

La capacitación y el desarrollo apropiados de los empleados también pueden ayudar a la compañía a satisfacer sus futuras necesidades de personal.

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado; entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la empresa.
- Se economiza en las contrataciones.

Las organizaciones que tienen un buen programa interno de planeación, tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos en el trabajo, en el caso en que se presenten sorpresivas modificaciones del personal, las vacantes de la organización se pueden arreglar más fácilmente con sus recursos internos; si una compañía tiene programas continuos de capacitación adecuada para los empleados, administrativos y docente podrá ser capaz de hacer su trabajo con personal apto, mejorando el clima y el ambiente que son factores que ayudan cuando existen buenos programas de capacitación dentro de la compañía.

La salud mental y la seguridad física del empleado con frecuencia están directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización, un ambiente de trabajo seguro, puede llevar a actitudes más estables de los empleados.

1.1.5 ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

“Decimos que la capacitación comienza con educación y termina con educación”³.

Dentro del campo organizacional, se desea que el personal Directivo y Operacional obtengan un completo desarrollo profesional con garantía plena de capacidad, no hay que olvidar el papel de los trabajadores, ya que son los que producen y sin ellos el desarrollo no será posible.

³ R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos Pág. 25

En este sentido la educación de los trabajadores en materia de capacitación y desarrollo es sumamente importante, si bien en los años 50 esa educación se consideraba prácticamente imposible, era fácil educar a los ingenieros y empleados directivos mediante conferencias, seminarios, pero resultaba imposible manejar el gran número de supervisores y dirigentes de grupo, además estos están dispersos por todo el mundo el problema se solucionó utilizando los medios de comunicación masiva. En 1956 se iniciaron los cursos de capacitación y desarrollo de personal para supervisores se manejaron por correspondencia. Se valieron de radiodifusoras para que la gente conozca de esta capacitación.

En 1957 Las radiodifusoras japonesas empezaron a difundir los programas de capacitación dentro de su programación educativa. El programa fue bien recibido por el público y en la actualidad es una de las mejores estrategias que se utilizan para capacitar al personal de las empresas.

1.1.6 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan: un desempeño no satisfactorio del trabajo, o las cifras de producción bajas, demasiadas quejas, ausentismo alto, el índice de rotación elevado de personal, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver los problemas.

Una de las formas que se utiliza para determinar las técnicas de capacitación es:

Análisis de desempeño.- Que significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si se debe rectificar esa falla mediante la capacitación.

Lo primero que se tiene que saber si se desea mejorar el desempeño del trabajador es: ¿Cuál es su desempeño? Y cómo desearía que fuera. ?

1.1.7 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Las técnicas que se utilizarán en el sistema de capacitación se dividen en dos:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

1.1.7.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.

Instrucción.

Se imparte la capacitación en el puesto de trabajo por parte de un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo, la capacitación en el puesto tiene varias ventajas: es relativamente económica, los trabajadores aprenden en el momento en que se trabaja y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Sin embargo existen varios factores relacionados con este método cuando se diseñan un sistema de capacitación en el puesto; los instructores se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios.

La rotación de puestos

Es otro método muy fácil, a fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, consiste en que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos determinados de acuerdo a las exigencias del puesto. esta técnica nos ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias renuncias, etc

1.1.7.2 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

➤ Conferencias, videos, películas, audiovisuales.

Las conferencia, la exhibición de videos, películas audiovisuales tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa, las conferencia permiten economías de tiempo así como de recursos, los otros métodos requieren de lapsos más amplios de preparación.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación transferencias y repetición que éstas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

➤ Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción de capacitación interfiera con las tareas normales de la organización, las empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo.

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación, las aerolíneas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras son las que más utilizan esta técnica

➤ **Estudios de casos**

Mediante el estudio de una situación específica ya sea real o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias semejantes, Para ello, cuenta con la sugerencia de otras personas así como de las propias además de aprender gracia al caso que se estudia, la persona desarrolla habilidades de toma de decisiones

➤ **Lectura, estudios individuales, instrucción programada**

En esta modalidad se puede incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder una pregunta el lector verifica su respuesta si fue correcta continúa, si no vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Los programas de computadoras pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que uno se desee especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima

difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición relevancia, y retroalimentación.

1.1.8 PASOS DE LA CAPACITACIÓN.

Los pasos de capacitación consisten en saber que hacer al momento en que se va a capacitar al personal y están divididos en cuatro procesos que se resumen en la figura Nº1.1

Evaluación de las necesidades.- consiste en determinar las necesidades de capacitación. Para, identificar una o más deficiencias que se puedan eliminar con la capacitación.

Fijar objetivos de capacitación.- En este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

Capacitación.- Se seleccionan las técnicas reales de capacitación que se van a utilizar y se lleva a cabo el entrenamiento de capacitación.

Evaluación.- Es aquí donde se compara el desempeño antes y después de la capacitación de los empleados, con ello se evalúa la eficiencia del programa, para mejorar el conocimiento de los pasos de capacitación (ver figura Nº 1.1)

Se detallaron los cuatro pasos que serán los que se utilizarán en la capacitación al personal administrativo y docente del I.T.S.A; estos cuatro pasos deben ser muy considerados

debido a que es considerado el sistema mismo de capacitación a implantar en el I.T.S..A y deben desarrollados de la manera más eficaz para una excelente capacitación.

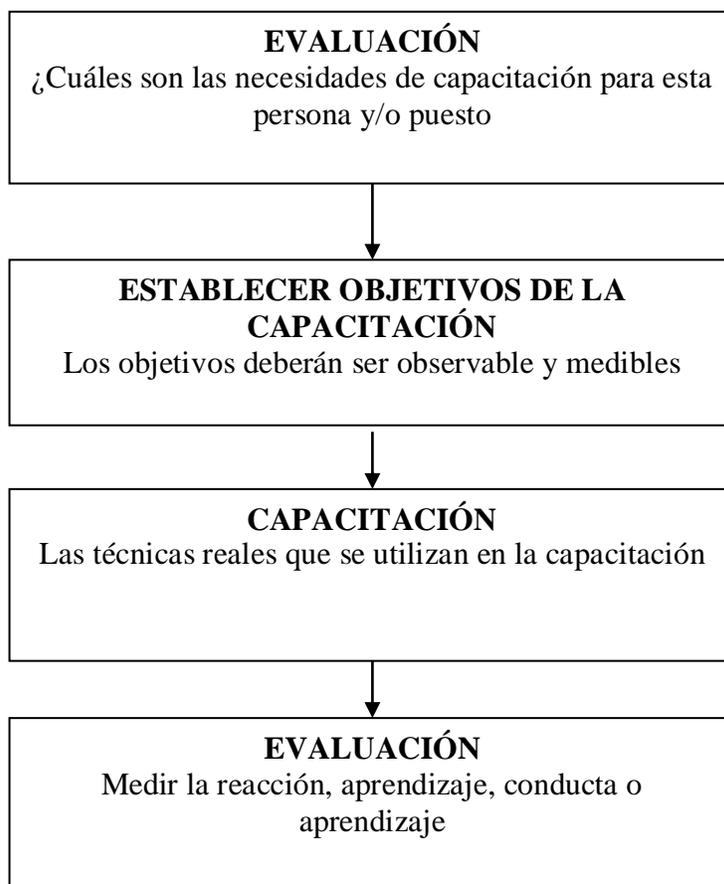


Figura 1.1 Los Cuatro pasos de capacitación

Fuente : Gary Dessler Administración de Personal Pág. 239

1.1.9 MOTIVACIÓN

Hay que tener presente que hoy a la mayoría de la gente lo que le gusta es tener más ingresos más no trabajar, lo que necesita para que se supere una empresa es que la gente esté motivada. Pero que es la motivación? “Es el conjunto de factores que intervienen para que una persona desarrolle cada vez mejor su trabajo”⁴.

⁴ R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos Pág. 45

También existen factores desmotivadores de las empresas que debemos tomar en cuenta y estos son: salarios bajos, falta de horizontes por parte de la empresa, el mal ambiente que existe y desconfianza que existe entre ellos mismos, la mala educación, las críticas, la injusticia, la mala comunicación, la falta de información, fracaso y mediocridad constante para trabajar, todos estos factores debemos eliminarlos; teniendo sentido común, siendo honrados con uno mismo, por otro lado para llegar a motivarse hay que tener logros, metas y un reconocimiento por el excelente trabajo que desarrolle esto se observa y se ve cuando la gente tiene más énfasis en desarrollar sus funciones, ahí nos daremos cuenta que se habrá iniciado la motivación.

A menudo el dinero se considera el factor primordial para motivar a la gente a trabajar y, desde luego, lo es en muchos aspectos, pero para la mayoría de las personas, el dinero es un medio para lograr un fin. Necesitamos dinero para sobrevivir en nuestra sociedad. Pero no solo el dinero motiva sino otros factores tales como el ambiente laboral, las condiciones de trabajo.

Un estudio realizado a las empresas o instituciones más reconocidas internacionalmente de los Estados Unidos de Norte América, demostró a través de unas entrevistas que el personal a veces se sentían excepcionalmente bien o excepcionalmente mal acerca de sus puestos actuales y los resultados fueron los siguientes:

De que los logros de algún trabajo, el reconocimiento de los logros, el trabajo mismo, la responsabilidad y el avance, eran factores claves para incrementar la motivación. Pero así mismo no debemos olvidarnos de los factores desmotivadores que se deben tomar mucho en

cuenta o buscar algún medio para que no afecte mucho a los empleados y de esta manera se pueda tener éxito en la motivación.

1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en un proceso por el cual se estima el rendimiento general del empleado, los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades.

Cuando el desempeño no es satisfactorio el gerente o el supervisor deben comenzar con una acción correctiva, cuando el desempeño es satisfactorio el capacitado debe ser alentado.

1.2.1 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

“Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en grupo de trabajo, que recibir el mismo aumento de sueldo que un empleado que no tiene ningún interés del progreso de la empresa”⁵.

“La evolución es realmente la única forma de conocer por parte de los administradores que ocupan posiciones gerenciales si están administrando con efectividad”⁶, es vital que los gerentes comprendan que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo más que de un evento que sucede una vez al año.

⁵ R. Wayne Mondy Administración de recursos humanos Pág. 45

⁶ R. Wayne Mondy Administración de recursos humanos Pág. 45

“La evaluación del desempeño, (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo”⁷.

1.2.2 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es la evaluación continua de la contribución de personas y grupos dentro de la organización, el proceso está constituido por los siguientes pasos:

- Identificar las metas específicas para la evaluación del desempeño.
- Establecer las expectativas del puesto (análisis de puesto).
- Examinar el trabajo desarrollado.
- Analizar el desempeño con el empleado.

Estos pasos permiten un proceso de evaluación de los empleados (ver figura 1.2), se debe de tomar en cuenta el proceso de evaluación del desempeño, por que es donde se partirá para saber si es el personal administrativo y docente del I.T.S.A. necesita de capacitación En base a los resultados obtenidos de las respectivas investigaciones realizadas en el I.T.S.A., tenemos que identificar las metas, conocer de los requisitos del puesto, luego proceder a examinar el trabajo desarrollado, analizar los resultados obtenidos con los empleados y analizar de una manera más amplia la evaluación del desempeño para saber hacia donde está dirigida la empresa.

⁷R Wayne Mondy Administración de recursos humanos Pág. 46

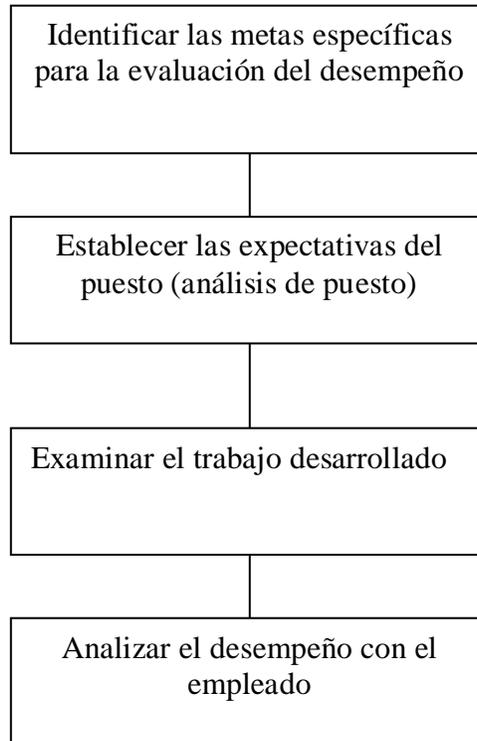


Figura Nº 1.2 Proceso de evaluación del desempeño

Fuente : Idialberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Pág. 66

Identificar las metas específicas para la evaluación del desempeño.

Mientras la gerencia va desarrollándose debe determinar de manera específica lo que se desea que realice el sistema de evaluación, de esta manera podemos tener una mejor expectativa de la evaluación de desempeño.

En términos más entendibles identificaremos los objetivos del sistema de evaluación para de esta manera poder saber lo que queremos obtener del sistema de evaluación.

Establecer las expectativas del puesto (análisis de puestos).

Desde el momento que vamos a evaluar debemos saber cuáles son los requisitos que se necesitan en el trabajo que desempeñan y poder ser así más eficientes y productivos al momento de evaluar al personal de la empresa.

En este paso de la evaluación debemos obtener los requisitos del puesto para de esta manera saber que personal que tiene una buena evaluación y es calificado para el puesto.

Examinar el trabajo desarrollado.

Se debe conocer los trabajos que realizan y dar a conocer sus resultados para que el empleado pueda superarse en la función que desempeña.

Este paso vendría ha ser la retroalimentación para el empleado ya que en base a los resultados obtenidos podrá saber cuales son sus deficiencias y así poder superarse en su trabajo.

Analizar el desempeño con el empleado.

Hacerle conocer al empelado el rendimiento que tiene en la empresa para que de esta manera le sirva de experiencias para poder ser un empleado más eficiente en su trabajo, pero qué tiempo se necesita para realizar estas evaluaciones?, Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos. En la mayoría de las organizaciones éstas

evaluaciones se realizan anualmente o semestralmente o también al final del período de prueba de un año.

1.2.3 MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La empresa tendrá que identificar las metas específicas que desea alcanzar por lo tanto es el punto de partida para el proceso de evaluación, es probable que un sistema de evaluación pueda alcanzar efectivamente todo los propósitos que se desea, por tanto, la gerencia debe seleccionar aquellos objetivos específicos de la ED que considere más importante y cree poder alcanzar de manera más realista; Los métodos del proceso de evaluación son:

1.2.3.1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

Es el método de ED más utilizado y divulgado, aunque en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenten evaluar.

Cada factor se define como un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto menor sea este resumen, mayor será la precisión del factor, cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre e insuficiente hasta el óptimo o excelente.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente

Una aplicación de este método se observa en el “Anexo A”

1.2.3.2 METODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

El evaluador solo debe elegir una, o dos las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada” La naturaleza de las frases varían bastante, no obstante hay dos formas de componerlas.

- Se forman bloques de significado positivo y de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan, y luego las que menos se ajustan al desempeño del evaluado.

- Las frases que conforman los conjunto o bloques no se escogen al azar, sino se debe seguir un procedimiento estadístico tendiente a verificar su educación a los criterios existentes en la empresa.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.
- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.

“Ver anexo B” muestra el esquema del método de elección forzada.

1.2.3.3 ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todo los sistemas de evaluación del desempeño.

De nada sirve la evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos, esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la evaluación de desempeño son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación de su estándar de desempeño. La entrevista no solo brinda al subordinado la oportunidad de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad y

métodos de trabajo, sino también de entender los estándares de desempeño, son las reglas del juego que solo podrá jugarse cuando los jugadores las comprendan.

- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.

- Discutir los dos (empleado y gerente) las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las actitudes del subordinado, qué necesita entender, cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

- Estimular las relaciones personales entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y como podrá mejorarse e incrementarse.

La evaluación del desempeño consiste en conocer la capacidad que se encuentran los empleados al momento de desarrollar sus actividades, estas evaluaciones suele efectuarse en las grandes empresas, los empleados por lo general se están retroalimentando en las labores que ellos están desempeñando, todas las personas que tienen a su mando subordinados tienen

que estar constantemente evaluando el desempeño individual de sus trabajadores, para saber que acciones deben tomar.

1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIÓN

Los estudios de aprobación de un sistema de evaluación pueden ser el enfoque más directo y certero para determinar si el sistema es satisfactorio.

Sin embargo estos estudios pueden ser costosos y consumir mucho tiempo, se debe buscar una evaluación honesta del desempeño que permita el desarrollo mutuo de un plan para mejorar el desempeño individual y del grupo, el sistema debe informar con honestidad a las personas su ubicación en la organización. Los siguientes factores ayudará para ver estos propósitos.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado nos proporcionar los beneficios que nosotros queremos.

➤ Expectativa de desempeño.

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas, resultados, que se espera antes de la capacitación para su mejor desempeño en el trabajo, De otra manera no es razonable evaluar a los empleos utilizando criterios que desconocen por completo.

➤ **Estandarización.**

A empleados que ocupan la misma categoría de puesto bajo el mismo supervisor se los debe evaluar utilizando el mismo instrumento de evaluación. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes muchas compañías que piensan con perspectiva la realizan con mayor frecuencia, Se deben programar con regularidad las entrevistas de evaluación las sesiones de retroalimentación para todo los empleados.

Otro aspecto de la estandarización es la documentación formal quiere decir que los empleados deben firmar sus evaluaciones, Si el empleado rehúsa firmar, el gerente debe documentar este comportamiento, Los registros también deben incluir la descripción de la responsabilidad del empleado, el resultado que se esperan en su desempeño y la forma en que se interpretan estos datos cuando se toman estas decisiones de evaluación.

Sin embargo, no se espera que las compañías de menor tamaño mantengan sistemas de evaluación de desempeño tan formales como los que utilizan las grandes corporaciones.

➤ **Evaluadores calificados.**

Con el fin de asegurar la consistencia, los evaluadores deben estar bien capacitados, la capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial.

La capacitación también debe poner de relieve que una función primordial del supervisor es verificar que los subordinados comprendan lo que se espera de ellos, la capacitación misma es un proceso continuo, responde a los cambios del sistema de evaluación y al hecho de que los supervisores por diversas razones, pueden desviarse de los procedimientos establecidos.

La capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevistas de evaluación y las entrevistas por escrito.

➤ **Acceso de los empleados a los resultados.**

Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información, así mismo permitir que los empleados revisen los resultados de su evaluación les facilita detectar cualquier error que pueda estar cometiendo.

Los supervisores deben hacer un esfuerzo para rescatar a los empleados con desempeño marginal, sin embargo, a los empleados de esta categoría se les debe indicar específicamente lo que sucederá, serán dados de baja en caso en que no mejoren su desempeño.

A los empleados que reciben una evaluación por debajo del promedio se les debe

ofrecer la capacitación y orientación necesaria para un mejor desempeño de sus actividades en las empresas.

1.3 DESARROLLO DEL PERSONAL

A medida que los recursos humanos en las diferentes áreas en la Administración de Recursos Humanos, se han ido desarrollando las necesidades de cada institución, han alcanzando niveles de estimación relevantes, que le permiten al administrador fijarse una expectativas más grandes y efectivas para una correcta y adecuada forma de desarrollar de mejor manera el potencial humano que tiene a su cargo, para esto se han formado técnicas, pasos, que les servirán a los administradores para un mejor desarrollo de personal que se exige en la actualidad.

1.3.1 DEFINICIÓN

El Desarrollo de Recursos Humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas: Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos de personal, los cambios sociales y tecnológicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Es costumbre diferenciar el desarrollo de personal con la capacitación de personal, y prestar mayor atención al desarrollo, sin embargo, esta es la etapa final de este proceso, y no tiene caso emplear las mejores técnicas conocidas en el mundo si no se manejan correctamente las primeras técnicas en el desarrollo y tratar de cambiar metodologías antiguas que no satisfacen los requisitos para solicitar un mejor rendimiento por parte de nuestros empleados

1.3.2 ALCANCE

El Desarrollo de Recursos Humanos es un método que a la larga nos ayudará para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad la eficacia de las organizaciones modernas, entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados que son considerados el peor enemigo de toda organización de una empresa el desarrollo permite la capacitación de los empleados antiguos

1.3.3 IMPORTANCIA

Su importancia esta basada en algunos puntos a continuación le daremos a conocer:

- Forma parte fundamental para el éxito de una empresa o institución.
- Forma parte para la preparación de la persona en su carrera profesional como en la vida diaria.
- Uno de los más importante seria lograr los objetivos de la empresa.
- Logra el compromiso del empleado con la empresa.

1.3.4 EL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una vez que se reconoce las necesidades del cambio, el proceso general de desarrollo de los recursos humanos se muestra en la figura № 1.3

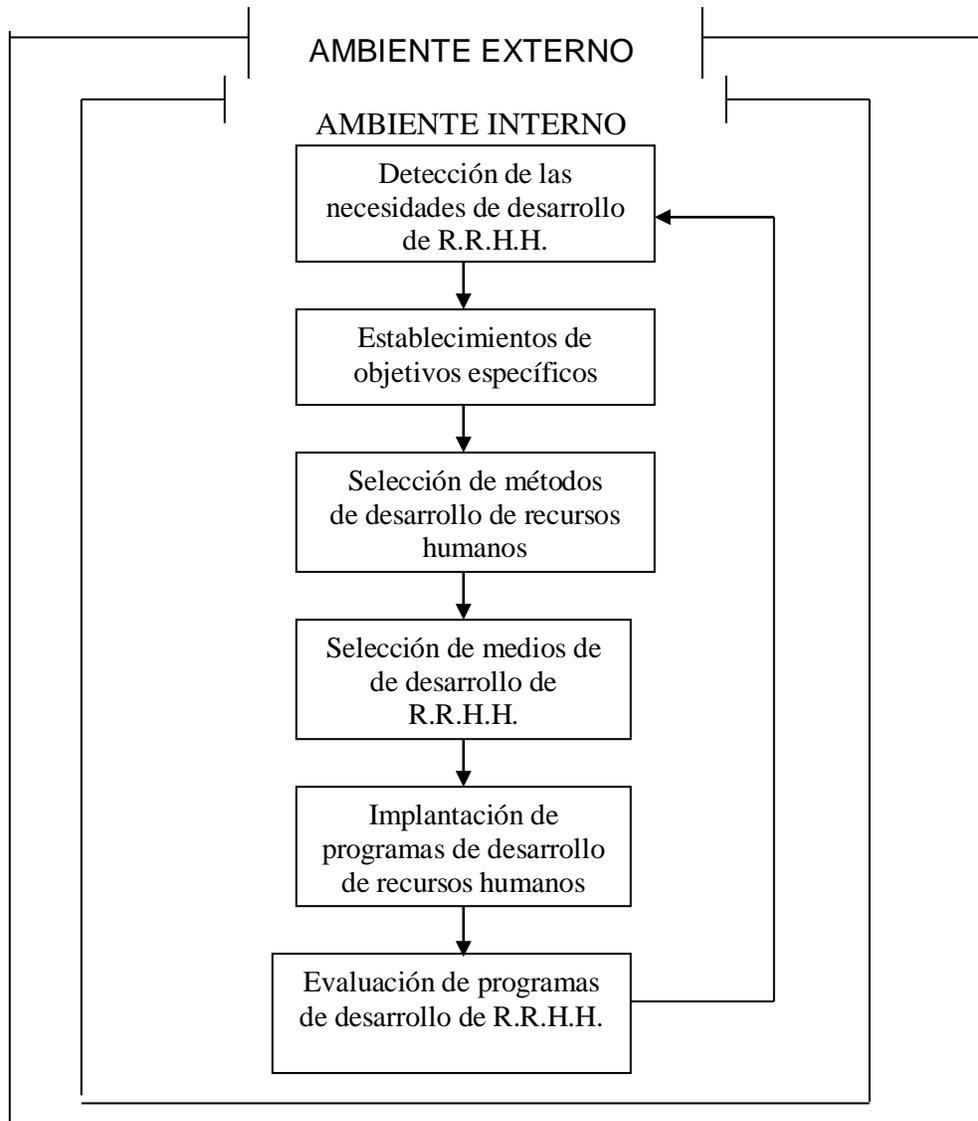


Figura Nº 1.3 El proceso de desarrollo de los recursos humanos

Fuente : R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos Pág. 231

En la Figura Nº 1.3 se observa el proceso de desarrollo de recursos humanos a continuación explicaremos el proceso.

AMBIENTE EXTERNO.

Son los problemas que surgen con la familia, sociedad, la situación económica en el país fenómenos naturales situaciones políticas y demás factores que influyan indirectamente en el proceso.

AMBIENTE INTERNO.

El que existe en la empresa; pueden ser problemas de pago de trabajadores, alguna dura situación que este pasando la empresa, una mala administración de los gerentes, etc en lo que tiene que ver con el ambiente interno:

Detección de las necesidades de los recursos humanos.- El primer paso es el más obvio saber si es que existe la necesidad de capacitar al personal de la empresa una vez obtenidos estos resultados procederán los siguiente pasos que son.

Establecimientos de objetivos específicos.- Para el mejor rendimiento de los proyectos que se van realizar se debe establecer metas u objetivos de esta manera se sabrá hacia donde vamos y lo que se quiere de dicho proyecto.

Selección de métodos de desarrollo de recursos humanos.- una vez que se tiene los objetivos Se procederá a los pasos que se utilizarán en el desarrollo de los recursos humanos.

Selección de medios de desarrollo de recursos humanos- En este paso se procederá a poner todos los medios disponibles con los que se ocuparán en este desarrollo de recursos humanos.

Implantación de programas de desarrollo de recursos humanos.- La implantación de métodos de programas servirá para una mayor efectividad de los métodos que se utilizarán.

Evaluación de programas de desarrollo de recursos humanos.- Pero como se sabe si estos métodos llegarán a ser efectivos para ello se lo evalúan una vez terminado con cada programa de desarrollo de recursos humano.

1.3.5 LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Varios de los factores más importantes que influyen en el desarrollo de los recursos humanos se muestran en la figura Nº 1.4 la forma en que se enfoque estos factores a menudo determina si una compañía puede alcanzar sus objetivos en desarrollo de los recursos humanos.

Ante todo los programas de capacitación y desarrollo deben contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verídico y no simplemente hablado se le debe comunicar a toda la organización el desarrollo de los recursos humano y se hace más fuerte cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Esta acción de participación de la gerencia tenderán a convencer a los empleados los programas de desarrollo de los recursos humanos son muy importantes.

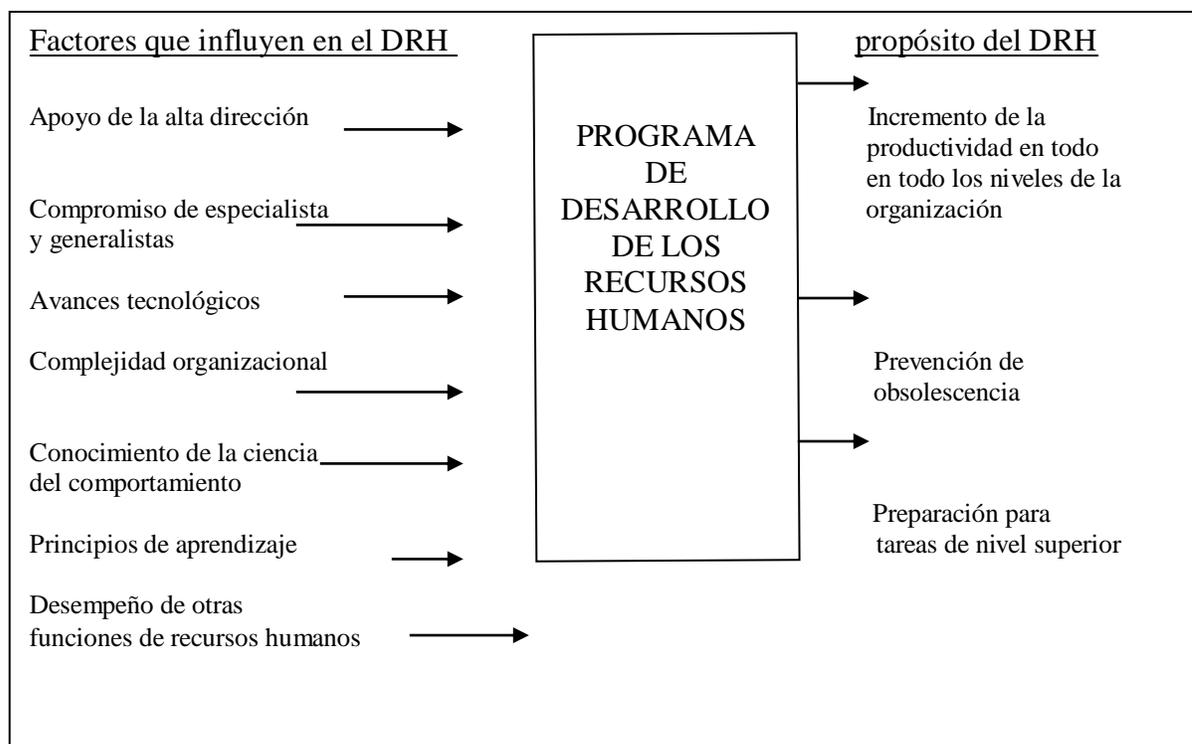


Figura Nº 1.4 Factores que Influyen en el Desarrollo de los Recursos Humanos

Fuente : Wendell L. French Administración de Recursos Humanos Pág. 232

En la Figura Nº 1.4 muestra que en la columna izquierda los factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos a continuación se detallan cada uno de estos factores:

Apoyo de la alta dirección.- La alta dirección no solo debe estar de acuerdo con la capacitación, el Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) necesitan el apoyo de sus empresarios para que este sea realizado con efectividad.

Compromiso de especialista y generalista.- Compromiso que tiene los trabajadores sean estos especialistas y demás personas que trabajan para mejora de la compañía en la que se encuentran trabajando.

Avances tecnológicos.- Se debe tomar en cuenta como avanza la tecnología por esto la empresa debe de contar con los recursos necesarios y disponibles para el completo desarrollo del personal.

Complejidad organizacional.- El hecho de que es difícil la organización que se lleva en una empresa es por ello que la empresa debe facilitar todos los medios posible para hacer el mejor desarrollo de personal.

Conocimiento de la ciencia del comportamiento.- Se debe tener gente preparada en la ciencia de la psicología, ha sí se podrá entender como se comportan las personas y poder solucionar los problemas para el desarrollo de personal.

Principios de aprendizaje.- Es uno de los métodos más comunes que se utilizan en la capacitación que viene a ser factor importante para el desarrollo de recursos humanos en el cual se debe saber manejar para no tener problemas en su desarrollo

Desempeño de otras funciones de recursos humanos.- Que son las que se encontrarán en el transcurso del desarrollo de recursos humanos.

1.3.6 LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

A fin de poder competir con efectividad, las compañías deben tener bien capacitados a sus empleados. A menudo se formula la pregunta “¿ Qué tipo de capacitación se necesita?”.

Se necesitan tres tipos de análisis con el fin de detectar las necesidades de desarrollo de recursos humanos de una organización: el análisis organizacional, análisis de tarea, y análisis de la persona.

El análisis organizacional.- Examina a toda la compañía para determinar donde se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo. Se deben estudiar las metas y los planes estratégicos de la compañía junto con los resultados de la planeación en recursos humanos.

En el análisis de tareas.- Se deben detectar un factor principal que es la importancia, se relaciona con el rendimiento de las tareas y los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeña.

El análisis de la persona.- Se dirige al empleado individual, gira entorno a dos preguntas “ a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?”.

El primer paso en un análisis de persona es comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas.

Si el trabajo de este individuo es aceptable, talvez no se necesite capacitación, sin embargo el desempeño esta por debajo de la norma, se necesitará una investigación adicional para identificar los conocimientos y habilidades específicos que se requieren para un desempeño satisfactorio del puesto

1.3.7 EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se deben formular objetivos claros y concisos para el desarrollo de los Recursos Humanos. Sin ellos, no es posible el diseño de programas significativos. En el mejor de los casos también será difícil alcanzar una evaluación digna de crédito de la efectividad de un programa, se utiliza palabras de acción tales como: citar, identificar, indicar y describir para relevar el contenido específico del programa de esta manera se puede determinar si una persona ha obtenido los conocimientos necesarios para que pueda iniciar el desarrollo de su potencial mediante la aclaración de las necesidades en el programa de desarrollo de recursos humanos.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para analizar la situación actual del ITSA, fue necesario efectuar entrevistas y encuestas de opinión al personal administrativo y docente del I.T.S.A. y solicitar oficialmente al organismo competente la información que avalice este análisis.

A continuación se realizará el análisis de la estructura actual basándose en el organigrama del I.T.S.A. (ver grafico № 1.1)

Y en base a éste. Se ha encontrado que los departamentos se encuentran con deficiencias o fallas debido a que el personal no cumple a cabalidad con los requisitos como son:

En el Área Administrativa atender de manera rápida al público, tener un desenvolvimiento para así poder tener a nuestro personal de alumnos satisfecho con sus inquietudes en cada departamento.

En el Área Académica un personal altamente calificado para así poder satisfacer todas nuestras inquietudes de conocimientos lo suficiente para lograr culminar nuestros objetivos que nos hemos trazado y para ello se requiere de que el I.T.S.A. cuente con un programa de capacitación para el personal que labora en cada una los departamentos y secciones.

**ORGANICO ESTRUCTURAL
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO
I.T.S.A.**

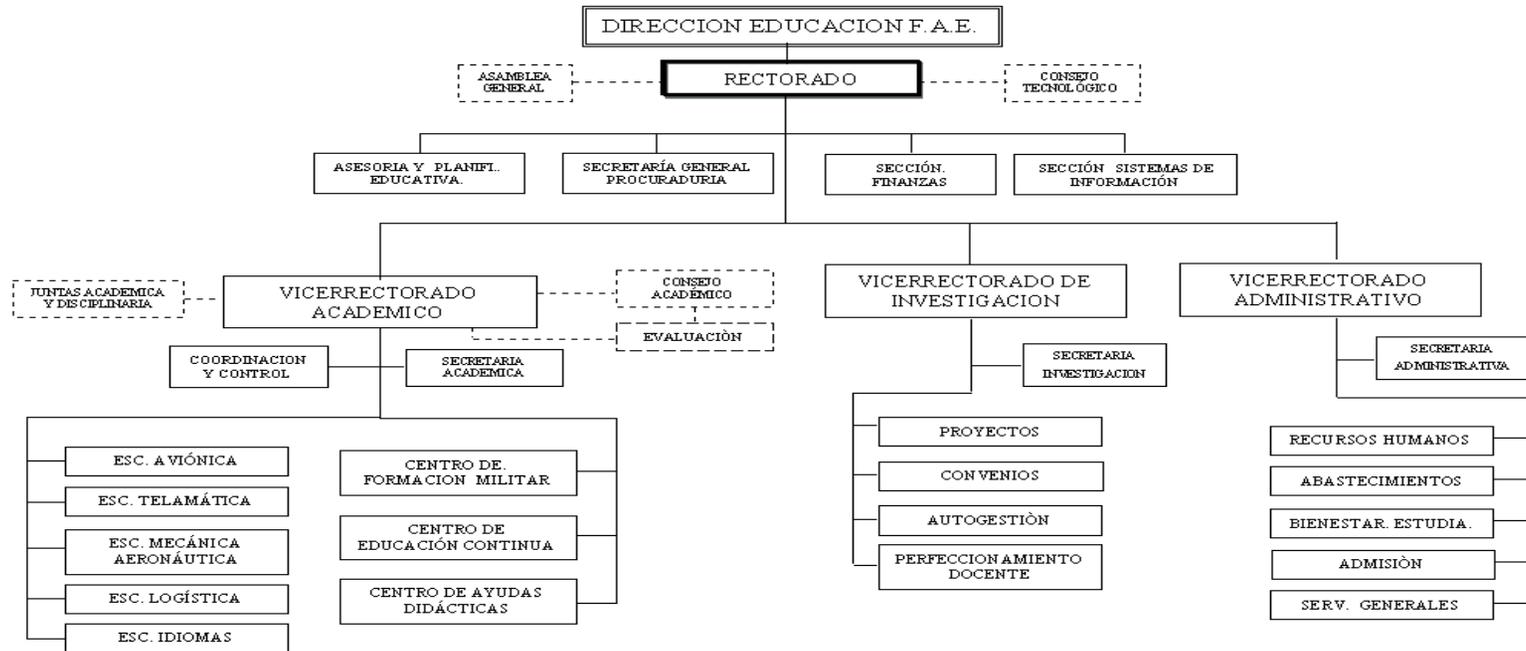


Gráfico No 1.1 Organigrama estructural del I.T.S.A.

Fuente: departamento de Recursos humano del I.T.S.A.

En el Área de Investigación mediante la capacitación en el área de investigación nos ayudará a que el I.T.S.A. tenga perspectivas grandes de crecimiento como llegar ha ser reconocido a nivel nacional llegando y así poder determinar con las deficiencias del I.T.S.A. por lo que no se logra cumplir con los objetivos del I.T.S.A. y poder llegar a ser una expresa competitiva y tener prestigio y ser reconocida en el ámbito nacional.

A continuación se realizará el análisis de las funciones de trabajo de cada departamento del I.T.S.A.

DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO

➤ VICERRECTOR ACADEMICO

El cargo de Vicerrector Académico, será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio activo, diplomado de Estado Mayor, que posea título académico superior, con una experiencia mínima de cinco (5) años en el área educativa y será designado por Mando de la Fuerza Aérea.

Para él cumplimiento efectivo de sus funciones esta compuesta de las siguientes áreas Coordinación General, Escuela de Avionica, Escuela de Mecánica Aeronáutica, Escuela de Logística, Escuela de Idiomas, Centro de Formación Militar, Centro de Educación Continua, Centro de Ayudas Didácticas, Secretaría Académica, Personal Docente quienes serán los encargados (ver grafico 1.2)

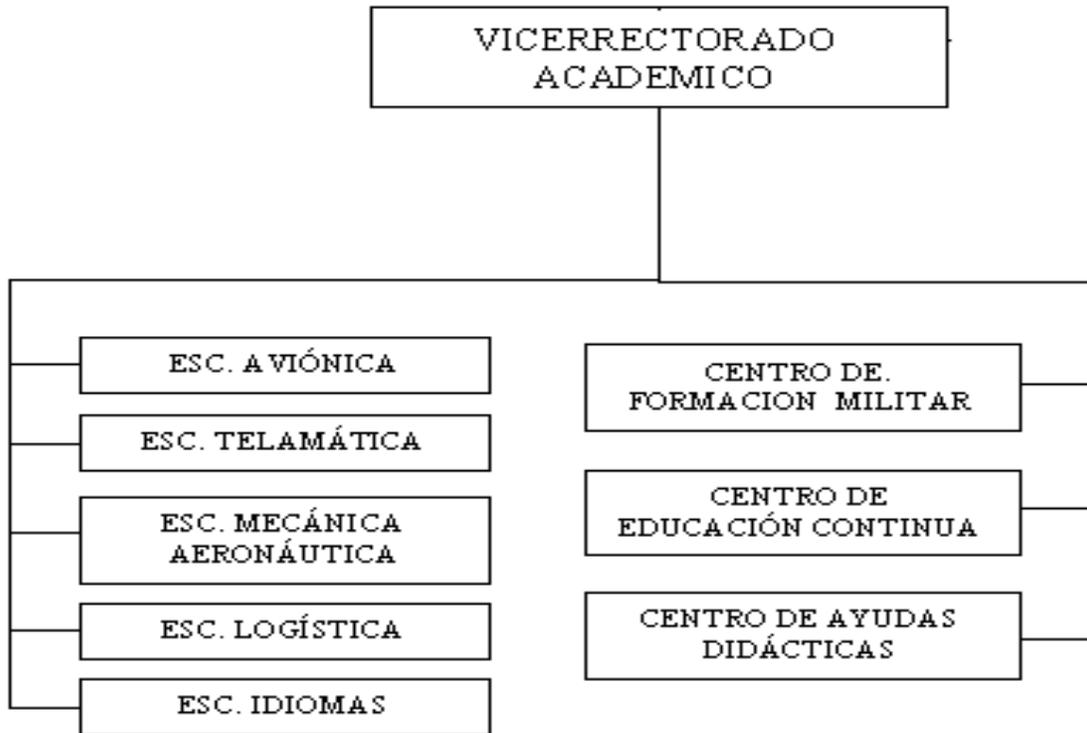


Grafico 1.2 Organigrama del I.T.S.A. especificando las áreas analizadas en el Vicerrectorado Académico
Fuente: Departamento de Recursos Humanos del I.T.S.A.

En el área de Coordinación General no se ha podido analizar debido a que se encuentra en proceso de desarrollo un sistema de control realizado por los alumnos teniendo que esperar los resultados del sistema de evaluación para así poder tener obtener un análisis de las deficiencias de dicho departamento

En el área de Aviónica los equipos a utilizarse no cuentan con un personal lo suficiente mente preparado para poder desempeñarse bien en sus funciones y lograr que los alumnos puedan entender de una manera más fácil y precisa los conocimientos impartidos de sus profesores y el manejo de dicho equipo.

En el área de Mecánica Aeronáutica los equipos deberían recibir una reestructuración y el personal debe estar preparado con capacitación para dichos cambios debido a que el personal no puede desenvolverse de una manera más eficaz hacia los alumnos mostrando de esta manera deficiencia en el área que se está trabajando.

En el área de Logística unas de las principales deficiencias no tienen supervisores de acuerdo a la especialidad que se está siguiendo, el área de logística cuenta con supervisores que no les compete en lo más mínimo con la especialidad encontrando deficiencias como un mal desempeño de los alumnos

En el área de Idiomas los profesores deberían capacitarles no en sus conocimientos del inglés sino buscar la forma más idónea respecto a su forma de aprendizaje y así tener un mejor control de los conocimientos; esta vendría ha ser la deficiencia encontrada en el área ya que el personal de alumnos no cumple a cabalidad con los requerimientos del inglés demostrando de esta manera la capacitación como necesaria para eficacia que tiene esta área de idiomas

En el área de Formación Militar es imprescindible la formación que es algo de lo que los alumnos militares están perdiendo y se lo logra con mejoras del personal, con capacitación, en este caso con cursos militares

En el área de Ayudas Didácticas y Secretaria Académica son dos áreas de las cuales no cumplen con los requisitos que el personal requiere de ellos lo cual nos indica que tienen deficiencias y serán capacitados de acuerdo ha los requisitos del puesto.

Es el responsable de administrar todo el proceso educativo del I.T.S.A. mediante un adecuado trámite ante los organismos de Educación Superior, la legalización de la documentación por ellos requerida.

El Vicerrectorado Académico nombrará a los Coordinadores Académicos de cada especialidad, y designará a los encargados de los Laboratorios que se encargarán de las diferentes áreas. El Vicerrector debe ser una persona preparada que cumpla con todos los requisitos necesarios para el logro de todos estos objetivos y beneficios del I.T.S.A.

Continuando con los análisis del I.T.S.A se procederá al departamento de Vicerrectorado de Investigación.

DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

➤ VICERRECTOR INVESTIGATIVO

El cargo de Vicerrector de Investigación, será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio activo, diplomado de Estado Mayor, que posea título académico superior, con una experiencia mínima de cinco (5) años en el área y será designado por el Mando de la Fuerza Aérea para cumplir esta función.

Es el responsable de administrar el desarrollo de los proyectos, convenios, autogestión y perfeccionamiento docente del ITSA.

El Vicerrectorado de Investigación del ITSA, para el fiel cumplimiento de la misión, estará organizado de la siguiente manera: Sección Proyectos, Sección Convenios, Sección Autogestión, Sección Perfeccionamiento Docente ver Grafico 1.3



Grafico 1.3 Organigrama del I.T.S.A. especificando las áreas analizadas en el Vicerrectorado de Investigación

Fuente Departamento de Recursos Humanos del I.T.S.A.

En la sección de Convenios no tenemos un personal que pueda realizar los contratos que dar de acuerdo con los convenios que el I.T.S.A. se propone alcanzar con entidades de mismo carácter para beneficio del I.T.S.A. y reconocimiento nacional.

En la sección de Autogestión es un área muy importante ya que de aquí es donde se debe tener un personal altamente calificado de tal manera que pueda librarnos de aprietos al I.T.S.A. estos pueden ser financieros y de esta manera culminar con sus objetivos como Instituto.

En la sección de Perfeccionamiento Docente esta vendría ha ser el área que más nos compete debido a que el perfeccionamiento sería la implantación de un sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S..A

El Vicerrectorado de Investigación está a cargo de supervisar las actividades y tareas de las secciones de Proyectos, Convenios, Autogestión y Perfeccionamiento Docente y Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por las Autoridades respectivas.

Continuando con los análisis del I.T.S.A se procederá al departamento de Vicerrectorado Administrativo

VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO

➤ VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

El cargo de Vicerrector Administrativo, será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio activo, diplomado de Estado Mayor, que de preferencia posea título académico superior, Será designado por el Mando de la Fuerza Aérea para el cumplimiento de sus funciones.

Encargado de la administración de las secciones de Recursos Humanos, Abastecimientos, Bienestar Estudiantil, Admisión, Servicios Generales, a fin de garantizar el desarrollo óptimo de las actividades de este Centro.

El Vicerrectorado Administrativo supervisa el trabajo de los departamentos de Recursos Humanos, Abastecimientos, Bienestar Estudiantil, Admisión y Servicios Generales a demás Controlar que el proceso de admisión de los alumnos civiles, se ejecute conforme a las normas correspondientes.



Grafico 1.4 Organigrama del I.T.S.A. especificando las áreas analizadas en el Vicerrectorado Administrativo

Fuente: Departamento de Recurso humanos del I.T.S.A.

El Departamento de recursos Humanos no cuenta con un equipo actualizado impidiendo que personal logre trabajar a cabalidad y ser capaz de poder contestar con las

dudas e inquietudes que los alumnos militares tienen y sobre todo que este personal se lo actualiza con estos cambios de equipos ya sean programas de computación o manejo de las empresas.

El Departamento de Bienestar Estudiantil es uno de los departamentos con mayores deficiencias debido a que los mismos alumnos no conocen de dicho departamento por lo tanto no existe un personal calificado que logra cumplir a cabalidad con los objetivos de Bienestar Social.

El departamento de Admisión y Servicios Generales no tienen un personal apto al momento de que ingresan debido a que no se lleva un orden y rápida atención al momento de que los alumnos civiles requieren de los datos y un control en el proceso de admisión de los alumnos en lo que respectan a sus datos personales.

El Vicerrectorado Administrativo debe estimular y sancionar al personal Docente, Administrativo y de Servicio, tanto civil como militar, de acuerdo con los reglamentos correspondientes teniendo un control del mantenimiento físico del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

A continuación se realizará el análisis de los procedimientos de trabajo de cada departamento del I.T.S.A. se procederá con el departamento de Vicerrectorado Académico.

➤ **VICERRECTOR ACADEMICO**

Su principal proceso es el de lograr una excelente administración de los procesos de educación, el vicerrector realiza los tramites correspondientes a los organismos de Educación Superior para que se pueda legalizar la documentación que ellos envían. Y para ello el Vicerrector cuenta con un personal que es designado por el mismo para el cumplimiento de cada área de las Escuelas de Avionica, Mecánica Aeronáutica, Logística, de Idiomas, Centro de Formación militar, Centro de Educación Continua, Centro de ayudas didácticas, Secretaría Académica

Como conclusiones final para poder lograr una excelente administración estos deben ser capacitado mediante el sistema de capacitación que se quiere implantar en el I.T.S.A. falta personal capacitado

Continuando con los análisis de los procedimientos I.T.S.A se procederá. Al departamento de Vicerrectorado de Investigación.

➤ **VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

Es el encargado de administrar un desarrollo adecuado de los proyectos que tiene el I.T.S.A. convenios con otras instituciones autogestiones para mejoramiento del personal y del Instituto y para ello cuenta con las secciones de Proyectos, Convenios, Autogestión, perfeccionamiento del personal.

Como conclusión tenemos que no contamos con un personal calificado debido a que estas secciones de autogestiones convenios son muy importantes en el desarrollo del I.T.S.A. y por ende necesita de un personal capacitado.

Continuando con los análisis de los procedimientos I.T.S.A se procederá. al departamento del Vicerrectorado Administrativo.

El Vicerrectorado Administrativo es el encargado de administrar las secciones de R.R.H.H., Abastecimiento, Bienestar estudiantil, Admisión y Servicios Generales y de controlar que se cumpla con las normas correspondientes de admisión de los alumnos civiles

Como conclusión tenemos que la administración de las secciones nombradas anteriormente no estas siendo correctamente administradas obligando al personal hacer cursos de actualización de los métodos de administración de empresas.

Pero no solo el ingreso de los alumnos civiles sino de estimular y de sancionar al personal administrativo, docente y de servicio ya sea este civil o militar basándose en los reglamentos y control del mantenimiento físico del I.T.S.A.

2.1.1 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL I.T.S.A. SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder establecer si el personal administrativo y docente que labora en el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico necesita de un programa de capacitación se ha realizado entrevistas a través de cuestionario “ver anexo C” al personal administrativo y docente del

I.T.S.A. de las cuales se han determinado los posibles problemas que tiene el Instituto y sus posibles soluciones.

Como se indica en el párrafo anterior, el personal administrativo y docente fue entrevistado sobre diferentes tópicos a través de una encuesta.

2.1.1.1 ANÁLISIS Y REGISTROS DE DATOS

Recolectando los datos efectuados en ocho preguntas y clasificándolas según el propósito de cada una de ellas hemos escogido una cantidad de 40 encuestados debido que este número representa el 20% del personal administrativo y docente de labora en el I.T.S.A.

Las encuestas fueron efectuadas al personal administrativo y docente y están estructuradas de la siguiente manera: las tres primeras preguntas tienen que ver con la frecuencia de encontrar algún inconveniente al momento de realizar sus actividades, las tres preguntas siguientes se refieren a conocer si los empleados necesitan de un curso de capacitación, y las dos últimas preguntas se refieren a qué curso de capacitación cree usted que es conveniente para su desarrollo en la institución y que actitud tomarían las autoridades respecto a este deseo de superación de parte de los empleados.

2.1.1.2 TABULACIÓN DE DATOS

Analizaremos cada una de las respuestas que hemos obtenido en las entrevistas al personal administrativo y docente del I.T.S.A.

Pregunta Nº 1

Los inconvenientes que han observado al momento de realizar actividades de trabajo que le impidan su buen desempeño?

Tabla 2.1 Resultados de la primera pregunta

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
1) la falta de capacitación para un mejor desempeño	30	75
2) el mal desempeño de los alumnos en las horas de clases	5	12,5
3) ninguna	5	12,5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

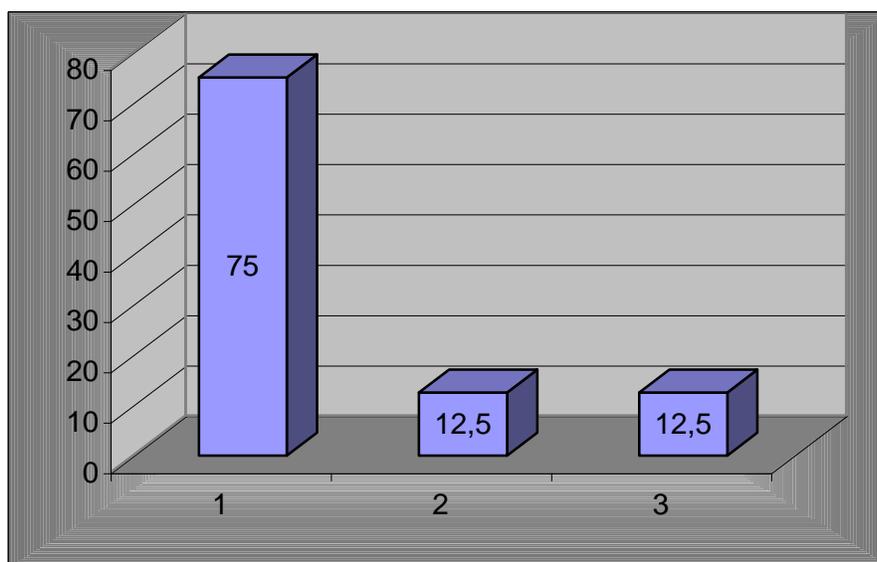


Gráfico Nº 2.1 Representación grafica de los resultados de la primera pregunta

Análisis: El 75% de los entrevistados indican que la falta de capacitación requieren de motivación y la falta de materiales en el I.T.S.A, el 12.5 % de los entrevistados dicen que el personal de alumno no se desempeña bien en las horas de clases y el otro 12.5 % no encuentra ningún inconveniente en el momento de realizar sus actividades.

Pregunta Nº 2.

¿Con qué frecuencia ha observado este inconveniente?

Tabla 2.2 Resultados de la segunda pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Con bastante frecuencia	20	50
2) a menudo	10	25
3) no muy a menudo	10	25
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizada al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

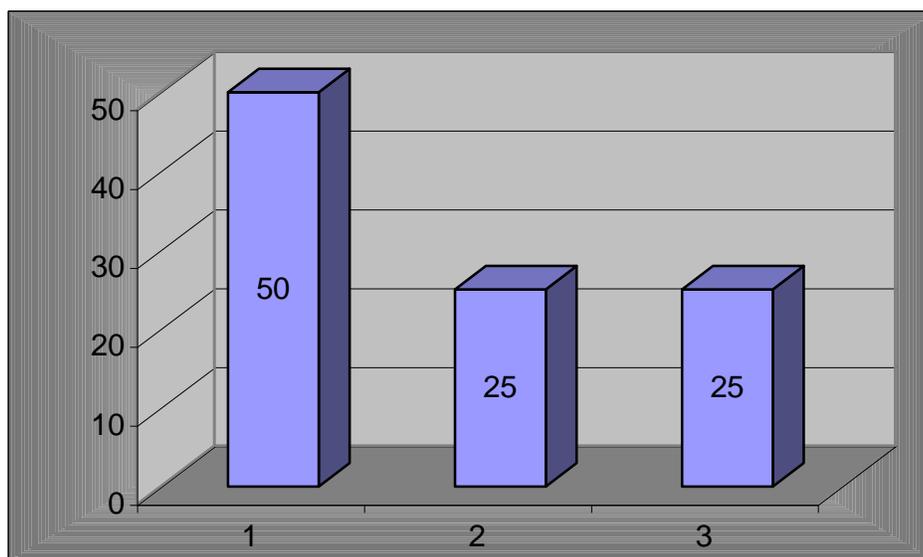


Gráfico Nº 2.2 Representación grafica de los resultados de la segunda pregunta

Análisis: El 20% de los entrevistados encuentran estos problemas con bastante frecuencias, El otro 25% de los entrevistados encuentran a menudo estos problemas y el otro 25% de los entrevistados no encuentran muy a menudo estos problemas.

Pregunta Nº 3

¿Ha notificado a cerca de este inconveniente?

Tabla 2.3 Resultados de la tercera pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) si	28	70
2) no	12	30
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.

Elaborado por: Alno. Toaza David

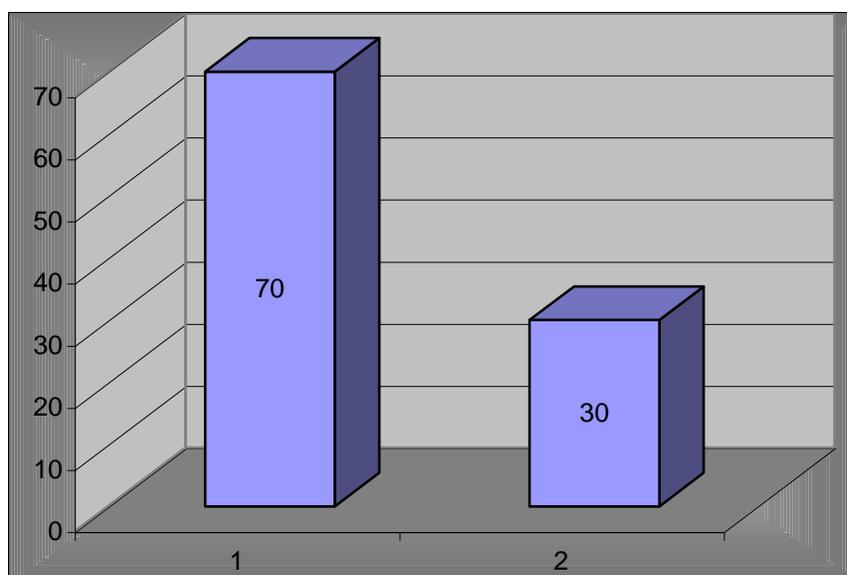


Gráfico Nº 2.3 Representación grafica de los resultados de la tercera pregunta

Análisis: Él 70% de los entrevistados si a notificado de este inconveniente pero por que no se ha hecho nada al respecto debido a que no existen estos recursos en su totalidad y el 30% de los entrevistados no ha notificado de este inconveniente

Pregunta Nº 4

¿Piensa usted que necesita un curso de capacitación?

Tabla 2.4 Resultados de la cuarta pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Sí de acuerdo a la especialidad que uno se desenvuelve	38	95
2) NO le interesa la capacitación	2	5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

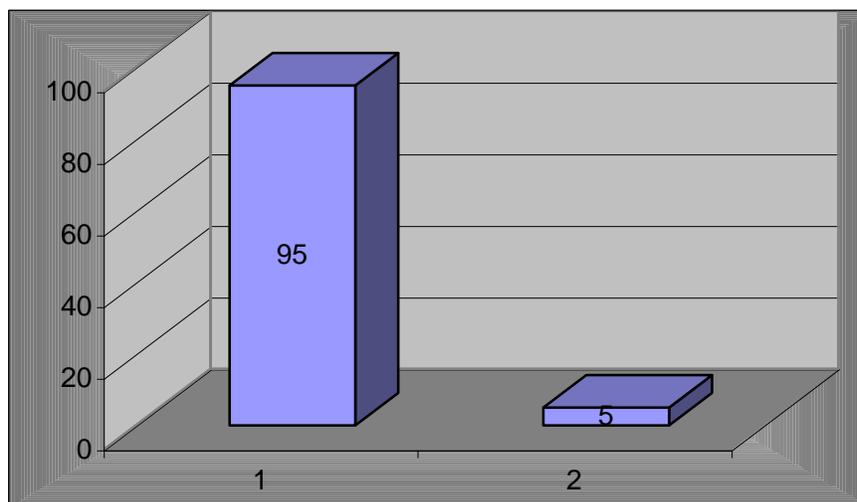


Gráfico Nº 2.4 Representación grafica de los resultados de la cuarta pregunta

Análisis: El 95% de los encuestados. En su totalidad esta de acuerdo con la capacitación el 5% de los entrevistados no les interesa que sean capacitados.

Pregunta Nº 5

¿Qué debería hacerse a su juicio para que se sienta más satisfecho de su trabajo en el I.T.S.A.?

Tabla 2.5 Resultados de la quinta pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Que exista más motivación	10	25
2) Que se actualize el person. para un mejor desempeño en su trabajo	30	75
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

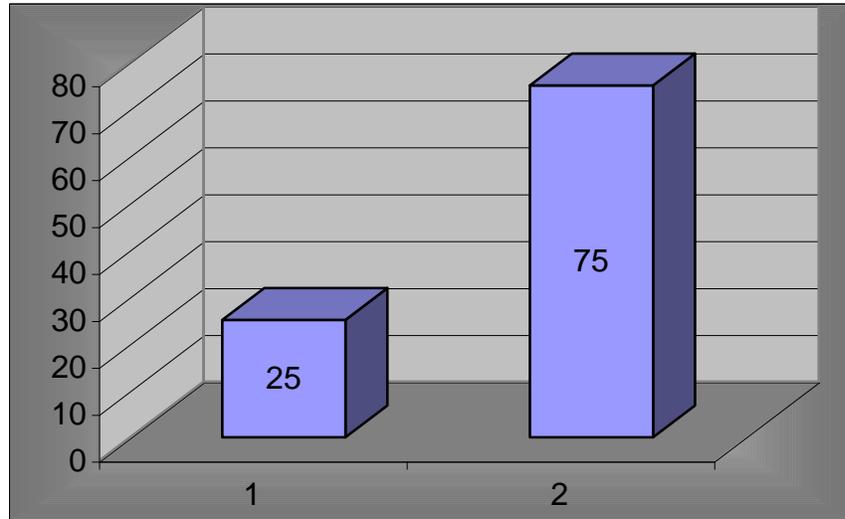


Gráfico Nº 2.5 Representación grafica de los resultados de la quinta pregunta

Análisis: El 25% de los entrevistados piden que exista más motivación como por ejemplo salario, mayor importancia a su trabajo y el 75% de los entrevistados piden que se lo actualice con charlas, seminarios cursos de actualización etc. Para mejora de su situación en el I.T.S.A.

Pregunta Nº 6

¿Considera usted que la capacitación y la motivación guarda una estrecha relación con el desarrollo del personal?

Tabla 2.6 Resultados de la sexta pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Una gran relación	38	95
2) Poca relación	1	2.5
3) Ninguna relación	1	2.5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

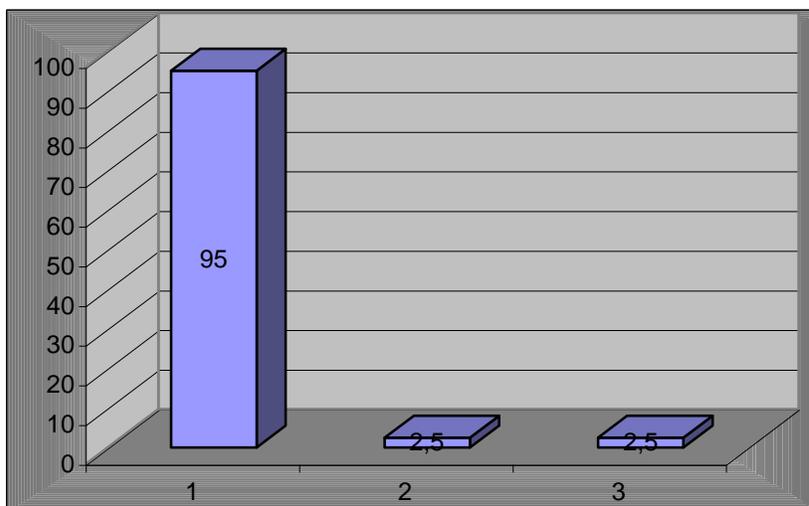


Gráfico Nº 2.6 Representación grafica de los resultados de la sexta pregunta

Análisis: El 95% de los encuestados consideran que existe una gran relación. El otro 2.5 % de los encuestados consideran que existe una relación y el otro 2.5 de los encuestados no encuentran ninguna relación.

Pregunta Nº 7

¿Cuál método de capacitación considera usted para su desarrollo en el I.T.S.A.?

Marque con una “X”

Tabla 2.7 Resultados de la séptima pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Sistema de capacitación de instrucción en el puesto	26	65
2) Capacitación de aprendiz	4	10
3) Instrucción programada	10	25
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

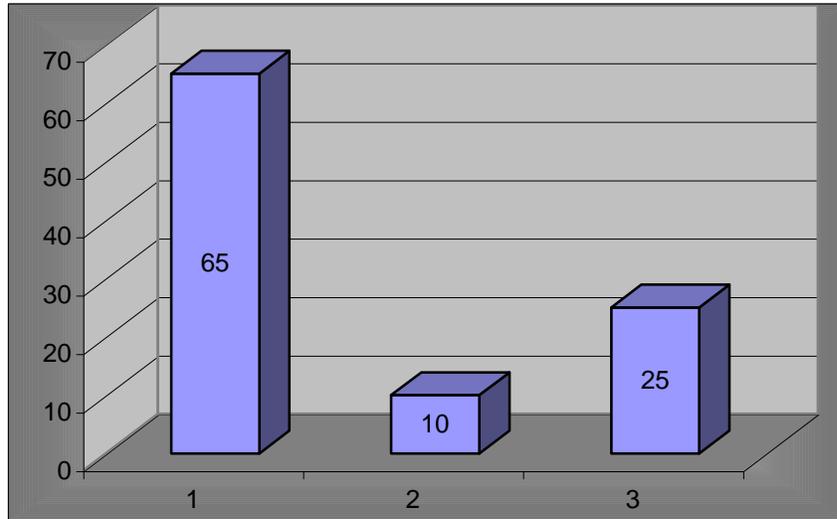


Gráfico Nº 2.7 Representación grafica de los resultados de la séptima pregunta

Análisis: El 65% de los encuestados considera que se los debe capacitar en el lugar de trabajo el otro 10 % de los encuestados consideran de una capacitación de aprendiz y el otro 25% de los encuestados consideran de una capacitación de instrucción programada

Pregunta Nº 8

¿ Qué actitud cree usted que deberían adoptar los directivos del I.T.S.A. frente a la falta de un sistema de capacitación?

Tabla 2.8 Resultados de la octava pregunta

RESPUESTA	CANTIDAD	%
1) Implementar un sistema de capacitación para el personal del I.T.S.A.	39	97,5
2) Considera su situación en buenas condiciones	1	2,5
TOTAL	40	100

Fuente: Encuesta realizadas al Personal Administrativo y Docente del I.T.S.A.
Elaborado por: Alno. Toaza David

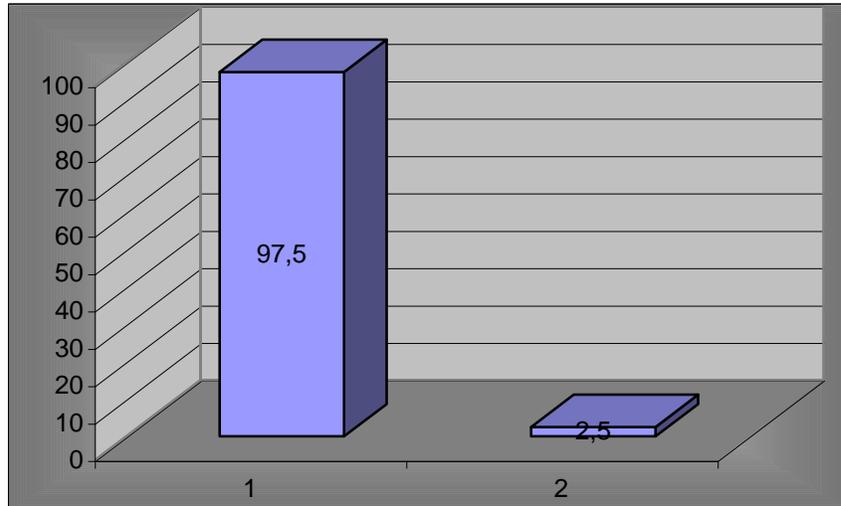


Gráfico Nº 2.8 Representación grafica de los resultados de la octava pregunta

Análisis: Del personal que fue entrevistado el 97,5 % de los encuestados consideran que los directivos deberían adoptar en el Instituto un sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A. y apenas un 2.5 % de los encuestados no les interesa la capacitación.

2.1.1.3 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL I.T.S.A.

Al concluir con las investigaciones realizadas se puede dar cuenta que las personas necesitan de cursos, charlas seminarios todo lo referente con el desarrollo de los recursos humanos.

Una de las necesidades de capacitación que se logró encontrar en las encuestas realizadas es: que se los debe capacitar de acuerdo a la especialidad en que el trabajador se desenvuelve de esta manera se podrá lograr con más eficiencias la capacitación y con los objetivos de la empresa.

Pero no debemos olvidarnos la gran relación que existe entre la capacitación y la motivación por que al estar capacitando al personal a la vez lo estaríamos motivando y de esta manera darían todo de sí al momento de recibir los cursos de capacitación.

Los empleados necesitan que sean motivados no solo con el aumento de un sueldo también necesita que este sea reconocido por los demás miembros de la empresa, con esta investigación que se realizó la capacitación que se pensaría establecer no solo favorecerá a la empresa, a la larga le servirá al mismo empleado para el mejor desenvolvimiento de su carrera profesional y con la sociedad.

2.1.1.4 CONCLUSIONES

Como conclusión se tiene que por la falta de capacitación no se logra un desempeño satisfactorio en el I.T.S.A. y estas deficiencias de satisfacción son observadas con gran frecuencia por el mismo personal administrativo y docente que labora en el I.T.S.A. y esto se le puede demostrar con gran facilidad a través de unas encuestas realizadas al personal administrativo y docente del I.T.S.A. y una de ellas es, sí necesita de un curso de capacitación el 75% de los encuestados escogió que sé los actualice con charlas, seminarios cursos de actualización en base ha su especialidad que uno se desenvuelve y poder ser de esta manera ser competitivo en sus lugares de trabajo

2.2 ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL, REFERENTE A REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL I.T.S.A.

En los referente a los requerimientos específicos para el personal Administrativo y

Docente del I.T.S.A tiene como base legal lo siguiente:

- Legislación Vigente en la CONESUP
- Regulaciones Internas del I.T.S.A.
- Políticas y Estrategias del I.T.S.A.

2.2.1 LEGISLACIÓN VIGENTE EN EL CONESUP

Que la Educación Superior como área estratégica del país requiere de una normatividad jurídica adecuada y flexibilidad para formar recursos humanos altamente calificados.

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Capitulo I

Artículo 3 Las instituciones del sistema nacional de educación superior ecuatoriano en a sus diferentes niveles, tienen los siguientes objetivos y estrategias fundamentales:

Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y posgrado, en las diversas especialidades y modalidades.

Análisis: En lo que respecta al I.T.S.A. no cumple a cabalidad todo este artículo pero sólo al nivel de pregrado hasta el nivel de tecnólogo.

Artículo 54 El órgano colegiado superior fijará normas que rijan la estabilidad, capacitación ascenso, institucional y protección social del personal académico, de conformidad con la presente ley los lineamientos básicos dados por la CONESUP para el escalafón del docente universitario y el reglamento de carrera académica institucional.
Análisis: Todavía no existen estas normas dictadas.

Artículo 56 El sistema garantizará la capacitación y perfeccionamiento permanentes de los docentes. En los presupuestos de los Centros de Educación Superior Constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar créditos blandos, becas o ayudas económicas para especialización, semestres o años sabáticos y pasantías.

Análisis: Si existe un presupuesto para la capacitación

Artículo 57 Las Instituciones de Educación Superior brindarán las facilidades para que los docentes, después de 4 años de titularidad y no más de una cada cuatrienio, puedan preparar textos, asistir a pasantías, cursos académicos o de perfeccionamiento o participar como Asesores Académicos en Instituciones Académicas. Para el efecto, durante un semestre podrán ser exonerados de sus obligaciones docentes y mantener su remuneración. Si cursaren posgrados, tendrán derecho a la respectiva licencia con sueldos a los demás beneficios legales, por el tiempo de su duración, luego de seis (6) años de labores interrumpidas, los

docentes podrán solicitar un año de permiso para realizar estudios o trabajos de investigación, en caso de ser favorecidos, según las prioridades establecidas, la institución pagará las remuneraciones y los demás emolumentos que les corresponde percibir mientras hagan uso de ese derecho, el mismo que se ejercerá previa presentación de un plan académico.

Análisis: Todavía no se les pueden dar estas facilidades debido a que el I.T.S.A tiene dos años de funcionamiento.

Los recursos para las Universidades y Escuelas Politécnicas se obtendrán del Fondo de Desarrollo Académico Institucional, del rubro capacitación de docentes e investigadores y de los fondos de que de manera obligatoria deberá asignar la Institución el máximo organismo colegiado establecerá un Programa de capacitación con prioridades cupos y mecanismos de evolución.

Análisis: El I.T.S.A tiene en camino este proceso.

2.2.2 REGULACIONES INTERNAS DEL I.T.S.A.

El I.T.S.A. no cuenta con regulaciones internas, en referencia a la capacitación no cuenta con un sistema de capacitación.

2.2.3 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL I.T.S.A.

Como se lo mencionó anteriormente el I.T.S.A no cuenta con un plan estratégico lo

cual debería ser así debido que sin este plan estratégico no se ha podido desarrollar políticas y estrategias.

2.2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los tres puntos anteriores mencionados se puede dar cuenta que los artículos referentes a la capacitación establecidos en la CONESUP al personal son pocos, logrando una falta de superación a los mismos. y no cuenta con políticas ni estrategias referentes a la capacitación

El I.T.S.A. debe dedicarse a su personal debido a que lo más importante de una empresa es su personal y se lo podría realizar con los cursos de capacitación y con la elaboración de un plan estratégico debido a que el I.T.S.A. no cuenta con uno, el plan estratégico consiste en que la empresa tenga objetivos y hacia dónde se dirige ya que toda empresa necesita de aquellos puntos mencionados.

CAPITULO III

SISTEMA DE CAPACITACIÓN

3.1 ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

En este capítulo el sistema constará de un programa de capacitación a corto plazo para que el personal administrativo y docente del I.T.S.A. puedan desempeñarse de una manera más eficiente y segura en su lugar de trabajo.

Y de un sistema de capacitación de instrucción en el puesto (JIT) que pueda implantarse a largo plazo, a continuación se desarrollará el sistema de capacitación.

SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO (JIT)

Antes de empezar con el sistema de capacitación se debe tomar en cuenta con tres aspectos importantes que son:

- Decidir lo que se debe enseñar a quien aprende, con el objeto de que realice el trabajo de manera eficiente, segura, económica e inteligente.
- Tener listos el equipo, abastos de herramientas y material apropiados.
- Haga que se arregle correctamente el lugar de trabajo, de la misma manera que se espera que el trabajador lo mantenga.

Aquí está lo que va hacer para prepararse para enseñar un puesto:

A continuación debe usted instruir a quien aprende, en las siguientes cuatro etapas básicas.

ETAPA I - PREPARACION (de quien aprende)

Para empezar se necesita que él empleado se sienta cómodo al momento de que sea capacitado y después investigar acerca de los conocimientos que tiene de la materia que va ha ser capacitado logrando de esta manera que el capacitado sé sienta interesado en su trabajo, estos pasos se detallaran en el Figura N° 3.1

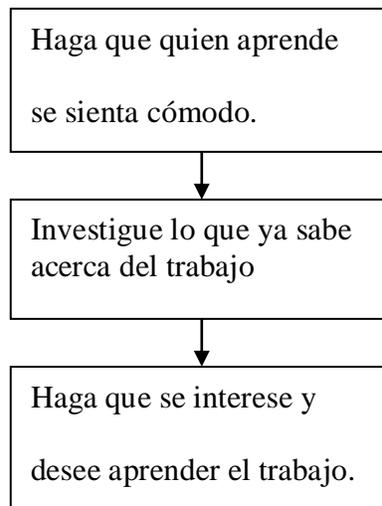


Figura N° 3.1 PREPARACIÓN

Fuente: Wendell L. French Administración de Personal Pág. 374

ETAPA II-PRESENTACIÓN (de las operaciones y conocimientos).

En la segunda etapa se necesita saber sus conocimientos mediante ilustraciones, preguntas, teniendo en cuenta que debe instruir lenta. Clara, completa y pacientemente parte por parte, para así poder saber que realmente aprenda. (ver Figura Nº 3.2)

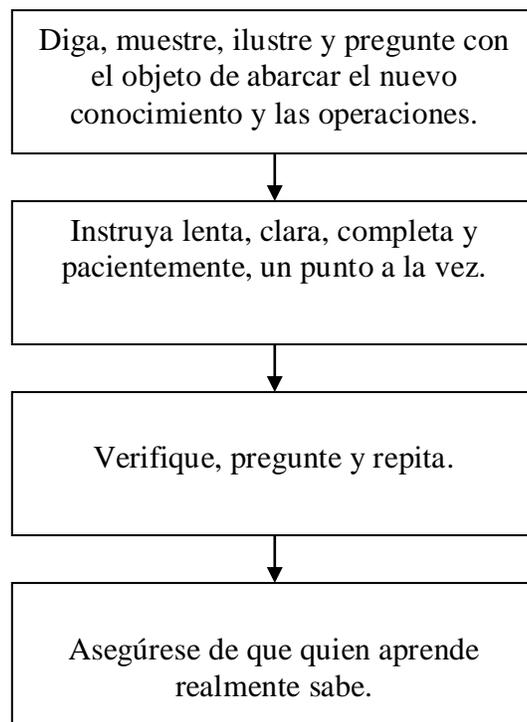


Figura Nº 3.2 Presentación

Fuente: Wendell L. French Administración de Personal Pág. 374

ETAPA III-INTENTO DE DESEMPEÑO

Se procederá a una pequeña prueba para saber si ha aprendido en el desempeño de su trabajo, otra forma sería haciéndole preguntas comenzando: por qué, cuando, cómo o dónde. para así poder corregir errores y repetir la instrucción si es necesario hasta que se conozca que él sabe observar la figura № 3.3

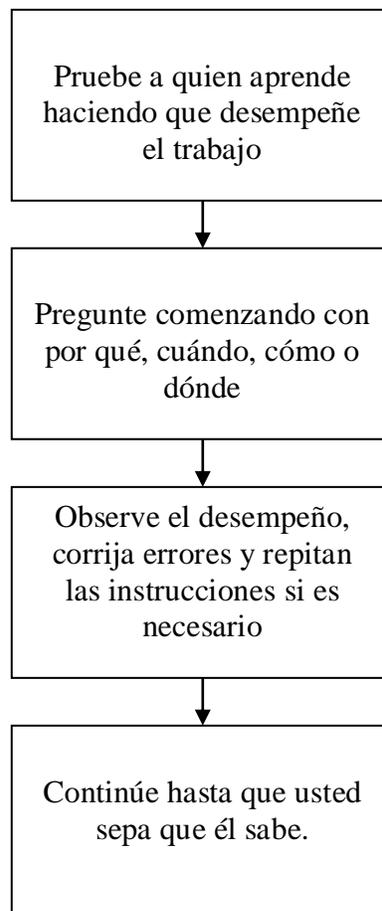


Figura № 3.3 Intento de desempeño

Fuente: Wendell L. French administración de personal Pág. 374

ETAPA IV-SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en: déjelo sólo pero verificando con frecuencia para saber si sigue las instrucciones, mejore la supervisión a fin de poder saber que esta calificado para trabajar con supervisión normal detallándolo en la Figura Nº 3.4

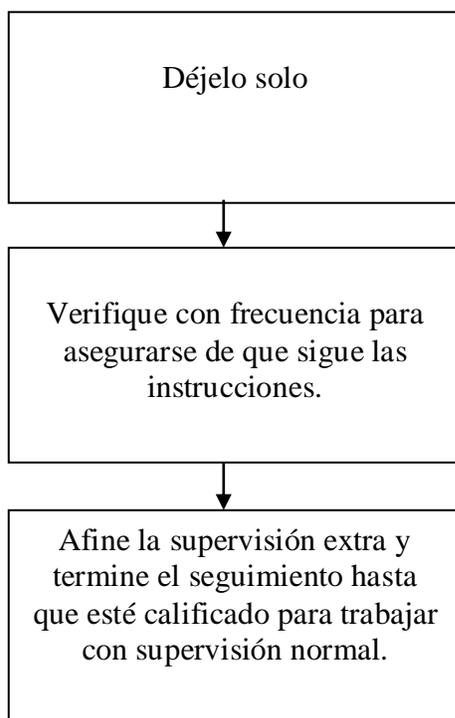


Figura Nº 3.4 Seguimiento

Fuente: Wendell L. French Administración de Personal Pág. 374

RECUERDE: Si quien aprende no ha aprendido, quien enseña no ha enseñado

3.1.1 CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL I.T.S.A

Mediante este sistema de capacitación que se aspira implantar en el I.T.S.A. se pretende obtener un personal docente altamente calificado y capaz de un desenvolvimiento óptimo en sus funciones, con la finalidad de que sus conocimientos impartidos hacia los alumnos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico sean captados de una manera rápida, eficaz y sencilla para que dichos conocimientos sean aplicados a futuro en su vida profesional

Pretende obtener una personal administrativo con mejor desenvolvimiento y eficacia al momento de realizar sus actividades.

3.1.1.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- Que exista motivación.

- Qué el personal sea reconocido no solo con un aumento de sueldo podría ser con vacaciones por su buen trabajo realizado de esta manera se saldría de la rutina de solo el dinero, el dinero no es más temporal que a la final no es más que algo secundario por con el dinero no sirve para ser feliz mucho menos para el éxito de una empresa.

- Que se los actualice con los cambios que suceden en él mundo de las empresas y basándose en la especialidad que ellos se desenvuelven.

- Que exista un ambiente de trabajo seguro y no halla desconfianza entre los propios miembros de la empresa, codicia, ambición para de esta manera poder recibir una capacitación adecuada y poder ser recíprocos con la empresa.
- Los empleados al momento de ser evaluados en su desempeño laboral diario demuestren un excelente desempeño y desenvolvimiento en sus actividades de trabajo.
- Que nuestra productividad aumente
- Que no haya quejas, ausentismo por parte de los empleados.
- Verificando que no se encuentre ninguna deficiencia, importante en el rendimiento y así poder saber si necesita de un curso de capacitación

3.1.1.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Lograr existir más motivación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A.
- Lograr que nuestro personal que labora en el I.T.S.A. sea reconocido al momento de cumplir con eficiencia su trabajo ya sea con vacaciones, regalos, bonos, etc. De tal manera que el personal dará todo de sí al momento de trabajar.
- Implantar una capacitación acorde a los cambios que día a día afectan al mundo como son: La tecnología, ciencia y sobre todo los métodos de éxitos que existen en una empresa especializándose sobre todo en la carrera que ellos trabajan.

- Tener un ambiente agradable de trabajo que nuestros trabajadores no tenga envidia por que uno de sus compañeros se los capaciten al contrario ellos deberían sentirse bien debido ha que es ha beneficio de ellos mismos y sobre todo a la empresa.

3.1.1.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Procederemos a detallar todos los temas, sub. temas que contiene el sistema de capacitación con la duración, horario, capacitador, lugar que ocupará el contenido del programa como: son actualización Tecnológica y como lograr tener éxito en su empresa.

ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA.- La actualización tecnologica se aplica en las áreas de Avionica; Mecánica; Telemática; y logística.

Avionica.- En lo que respecta a la actualización tecnológica de los conocimientos de la Aeronáutica en las áreas de los laboratorios de microondas al personal se lo deberá capacitar en los temas de: operadores de radares, operaciones de apoyo en vuelo, para ello se ocupará un período de duración de 75 días y el horario que se ocupará es de 9 a 12 AM. El lugar dónde se realizará en las aulas de educación continua y el capacitador debería ser personal preparado del exterior debido a que este personal esta mejor preparado.

Mecánica.- Un curso intensivo de actualización de las áreas de Lecturas de cartas pero que tema sería el ideal tenemos, Los programas de AUTOCAD debería ser el ideal para capacitar a nuestros alumnos realizan sus actividades enseñándole al personal de alumnos los métodos a utilizarse podrían ser conferencias videos, desarrollo de casos prácticos; el período de duración es de 82 días en el horario de matutino de 8 a 10 AM el lugar dónde se realizará

esta capacitación se la realizará en las aulas de Educación Continua el capacitador debería ser personal preparado del exterior debido a que este personal esta mejor preoperado.

Telemática.- Debemos tener personal cuyos conocimientos cumplan con las expectativas del alumnado como es en el área de la programación, armar y desarmar una computadora, lectura de los radares y para ello necesita temas como: Visual Basic, y para los radares lecturas de cartas. Y para ello se ocuparan 63 días los horarios que se busca para esa capacitación es de 10 a 12 AM el lugar será las aulas de Educación Continua y el capacitador debería ser personal militar mismo debido a que este es preparado en el exterior.

Logística.- Los cursos que deberían realizar el personal administrativo podrían estar enfocados en el área del Diseño y Elaboración de Proyectos, la Administración de Empresas para lo cual se necesitará de programas como: PROJET. En el caso de las Empresas Calidad , competitividad, Productividad; para esto se ocuparán un periodo de 50 días que sé realizará en horario de 7:30 a 10:00 AM y para esto se utilizarán las aulas de Educación Continua y el capacitador debería ser un ingenieros comercial en sistemas o un economistas que tengan experiencia en el extranjero.

.COMO LOGRAR TENER ÉXITO EN SU EMPRESA.

Este tema sera de mucha utilidad en las áreas de Avionica, Telemática, Mecánica, Logística en esta parte se abordaran temas como tales como:

El liderazgo.- y para los radares lecturas de cartas. Y para ello se ocuparan 63 días los horarios que se busca para esa capacitación es de 10 a 12 AM el lugar será las aulas de Educación Continua y el capacitador debería ser personal militar mismo debido a que este es preparado en el exterior.

3.1.1.4 PRINCIPIO DE APRENDIZAJE

La utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituye las guías de proceso por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva y estos principios son:

- participación,
- repetición,
- relevancia
- transferencia
- retroalimentación

Participación El aprendizaje es más rápida y duradera cuando quienes aprenden pueden participar en forma activa, permite que participen con más sentido lo cual refuerza el proceso

Repetición Aunque no es muy entretenida la repetición deja trazos permanentes en la memoria

Relevancia Tenemos que dar un gran impulso a la motivación cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación, explicando el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto.

Transferencia A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, la transferencia de conocimientos tendrá mejores resultados.

Retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso, sin la retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y pierde su interés.

3.1.1.4.1 MÉTODO DE APRENDIZAJE

Los métodos que se ocuparán en la capacitación al personal administrativo y docente del I.T.S.A y son:

- Participación,
- Repetición,
- Relevancia
- Transferencia
- Retroalimentación

que se creen que son los más adecuados para el tipo de capacitación que van a recibir el personal administrativo y docente

3.1.1.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación consta de los cuatro puntos anteriores incluidos el método de capacitación es decir el programa completo ha ser presentado a las autoridades del I.T.S.A. consta de:

- Necesidades de capacitación
- Objetivos de capacitación
- Contenido del programa
- Principios de aprendizaje
- Métodos de capacitación

3.1.1.6 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Se detallaran todos los métodos como son:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

1.1.7.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.

Instrucción.

Se imparte la capacitación en el puesto de trabajo por parte de un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo, la capacitación en el puesto tiene varias ventajas: es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden en el momento en que se

trabaja y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Sin embargo existen varios factores relacionados con este método cuando se diseñan un sistema de capacitación en el puesto; los instructores se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios.

La rotación de puestos

Es otro método muy fácil, a fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, consiste en que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos determinados de acuerdo a las exigencias del puesto. esta técnica nos ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias renuncias, etc

1.1.7.3 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

Conferencias, videos, películas, audiovisuales.

Las conferencia, la exhibición de videos, películas audiovisuales tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa, las conferencia permiten economías de tiempo así como de recursos, los otros métodos requieren de lapsos más amplios de preparación.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación transferencias y repetición que éstas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción de capacitación interfiera con las tareas normales de la organización, las empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo.

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación, las aerolíneas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras son las que más utilizan esta técnica

Estudios de casos

Mediante el estudio de una situación específica ya sea real o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias semejantes, para ello, cuenta con la sugerencia de otras personas así como de las propias además de aprender gracia al caso que se estudia, la persona desarrolla habilidades de toma de decisiones

Lectura, estudios individuales, instrucción programada

En esta modalidad se puede incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder una pregunta el lector verifica su respuesta si fue correcta continúa, si no vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Los programas de computadoras pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que uno se desee, especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición relevancia, y retroalimentación.

CAPITULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO

4.1 ESTUDIO Y ANÁLISIS ECONÓMICO

En el presente capítulo tenemos por objeto establecer una variedad de causas y factores que nos permitirán establecer los costos y gastos en que incurriremos a fin de terminar el desarrollo del sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A.

4.1.1 COSTO PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El costo del estudio y diseño de un sistema de capacitación se enfoca a determinar en cantidades reales cual es el gasto y además presentar el financiamiento en el que me he fijado el presente proyecto de grado.

Se empezará analizando todos los factores que nos mostrarán una perspectiva global de los gastos a utilizarse

GASTOS DEL CAPACITADOR.

- Alimentación
- Hospedaje
- Transportación
- Costos por su enseñanza (10\$ c/h)

Se necesitara de un material didáctico que es:

DESCRIPCIÓN	NUMERO	PRECIO C/U	TOTAL \$
Folletos	15	2.50	37.50
Libro y Cuaderno	2	10	20
Copias	200	0.04	8
Impresiones	100	0.20	20
TOTAL POR CURSO			85.5

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Es el uso en que se ha realizado de los diferentes equipos informáticos a fin de desarrollar de mejor manera nuestro proyecto.

DESCRIPCIÓN	NUMERO HORAS	PRECIO C/U	TOTAL \$
Equipo Informático	50	0.60	30
Internet	20	1	20
TOTAL POR CURSO			50

4.1.1.1 COSTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Realizadas las respectivas investigaciones de los costos de las personas necesarias especializadas o del personal calificado mediante las investigaciones correspondiente realizadas en el mercado que se realizaron se detallaran a continuación los costos que requieren para el sistema de capacitación y los costos en sí de los sistemas de capacitación en para el personal administrativo y docente del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

Cuadro 4.3 Costo del sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A. realizados mensualmente

Descripción	Costo / diario	Costo sem. \$	Costo Mena. \$	TT. Mens.
Sueldo (CAPACITADOR)	30	150	600	600
(útiles de oficina) Escritorios, Pizarrón, borrador marcadores, franelas	25			25
TOTAL				625

Fuente: Sistemas de capacitación de empresas e Internet
Elaborado por: Alno. Toaza David

Cuadro 4.4 Costo del sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A. realizados anualmente

Por curso:

Descripción	Curso que se trata	Totales
Costos anteriores	625	625
Instalaciones de oficina	40	40
Gastos de organización	60	60
Gastos financieros (Intereses, amortización, comisiones, gastos del capacitador)	100	100
TOTAL POR CURSO		825

Fuente: Sistemas de capacitación de empresas e Internet
Elaborado por: Alno. Toaza David

825 * # DE CAPACITADORES = TOTAL DEL POR CURSO

825 * 4 = 3.300 POR CURSO

G4.1.1.2 COSTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DOCENTE

Los costos de capacitación para el personal docente se recopilaron en un solo costeo (ver Cuadro 4.3 y 4.4)

4.1.2 FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El financiamiento del sistema de capacitación para el personal tanto administrativo como consta para cada año en el rubro del I.T.S.A.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones las hemos redactado de los objetivos y de criterio propio para ayuda del empleado y sobre todo a beneficio del I.T.S.A. mientras que las recomendaciones están a bases de las conclusiones

5.1.1 CONCLUSIONES

- El I.T.S.A. no posee un adecuado departamento encargado del bienestar del personal, en tal virtud el personal del Instituto no cuenta con una adecuada motivación
- El personal no se encuentra trabajando satisfactoriamente debido a factores desmotivadores (bajo sueldo, reconocimiento, falta de horizontes por parte de la empresa)
- El I.T.S.A. no cuenta con regulaciones internas en lo referente a la capacitación lo cual impide el desarrollo de la Institución.
- El I.T.S.A no posee un plan estratégico por tal motivo no cuenta con políticas y estrategias de capacitación dirigidas al personal administrativo y docente impidiendo de esta manera el cumplimiento con los objetivos planeados por la Institución.

Al concluir con las investigaciones realizadas se puede dar cuenta que las personas necesitan de cursos, charlas seminarios todo lo referente con el desarrollo de los recursos humanos.

- Una de las necesidades de capacitación que sé logro encontrar en las encuestas realizadas es: que sé los debe capacitar de a acuerdo a la especialidad en que el trabajador sé

desenvuelve de esta manera se podrá lograr con más eficiencias la capacitación y con los objetivos de la empresa.

- Los empleados necesitan que sean motivados no solo con el aumento de un sueldo también necesita que este sea reconocido por los demás miembros de la empresa, con esta investigación que se realizó la capacitación que se pensaría establecer no solo favorecerá a la empresa, a la larga le servirá al mismo empleado para el mejor desenvolvimiento de su carrera profesional y con la sociedad.
- Como conclusión se tiene que por la falta de capacitación no se logra un desempeño satisfactorio en el I.T.S.A. y estas deficiencias de satisfacción son observadas con gran frecuencia por el mismo personal administrativo y docente que labora en el I.T.S.A. y esto se le puede demostrar con gran facilidad a través de unas encuestas realizadas al personal administrativo y docente del I.T.S.A. y una de ellas es, si necesita de un curso de capacitación el 75% de los encuestados escogió que se los actualice con charlas, seminarios cursos de actualización en base a su especialidad que uno se desenvuelve y poder ser de esta manera ser competitivo en sus lugares de trabajo
- Los artículos referentes a la capacitación establecidos en la CONESUP al personal son pocos, logrando una falta de superación a los mismos. y no cuenta con políticas ni estrategias referentes a la capacitación
- Mediante este sistema de capacitación que se aspira implantar en el I.T.S.A. se pretende obtener un personal docente altamente calificado y capaz de un desenvolvimiento óptimo en sus funciones, con la finalidad de que sus conocimientos impartidos hacia los alumnos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico sean captados de una manera rápida, eficaz y sencilla para que dichos conocimientos sean aplicados a futuro en su vida profesional

- Pretende obtener una personal administrativo con mejor desenvolvimiento y eficacia al momento de realizar sus actividades.
- Que se los actualice con los cambios que suceden en él mundo de las empresas y basándose en la especialidad que ellos se desenvuelven.
- Lograr que nuestro personal que labora en el I.T.S.A. sea reconocido al momento de cumplir con eficiencia su trabajo ya sea con vacaciones, regalos, bonos, etc. De tal manera que el personal dará todo de sí al momento de trabajar.
- Implantar una capacitación acorde a los cambios que día a día afectan al mundo como son: La tecnología, ciencia y sobre todo los métodos de éxitos que existen en una empresa especializándose sobre todo en la carrera que ellos trabajan.

5.1.2 RECOMENDACIONES

- Se debe implantar un sistema de capacitación para el personal administrativo y docente del I.T.S.A.
- Implementar un departamento exclusivamente dirigido al bienestar del personal Instituto con la finalidad de mantenerlo motivado y logrará su efectividad en el desempeño de sus labores.
- Evaluar periódicamente al personal con la finalidad de dictar cursos de capacitación y de esta manera alcanzar la innovación de sus conocimientos.
- Implementar regulaciones internas de capacitación con la finalidad de alcanzar el desarrollo de la Institución

- Se debe de reducir los factores desmotivadores a través de factores motivadores como son:
 - Reconocimiento por su buen trabajo realizado
 - El mismo sistema de capacitación
 - El ascenso de promociones
- La elaboración de un plan estratégico en el I.T.S.A. para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución
- El I.T.S.A. debe dedicarse a su personal debido a que lo más importante de una empresa es su personal y se lo podría realizar con los cursos de capacitación y con la elaboración de un plan estratégico debido a que el I.T.S.A. no cuenta con uno, el plan estratégico consiste en que la empresa tenga objetivos y hacia dónde se dirige ya que toda empresa necesita de aquellos puntos mencionados.