



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**“Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Propuesta de un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo Alborada, Nivel Primario”.**

**Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial.**

**AUTORES:** Diana Angélica León Vidal  
Diana Carolina Mancheno Romero

**DIRECTOR:** Ing. Humberto Jaramillo Granda

**CUENCA- ECUADOR**

**2008**

## **RESPONSABILIDAD**

Todas las opiniones, criterios y comentarios vertidos en este trabajo, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

-----

Diana Angélica León Vidal

C.I. 0104438908

-----

Diana Carolina Mancheno Romero

C.I.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios, pues ha sido quien me ha permitido gracias a sus bendiciones culminar una etapa más en mi vida; a mi madre por ser mi confidente, mi soporte y mi apoyo incondicional, a mi hermana por ser mi guía y mi mejor amiga; y en especial dedico con todo mi amor este trabajo a mi padre quien con infinito amor se esforzó todos los días por mi bienestar y mi felicidad, sé que desde el cielo me cuida y que se sentirá orgulloso de verme hoy cumplir esta meta y comenzar una nueva etapa en mi vida.

**Diana León**

## **DEDICATORIA**

**Diana Mancheno**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer de manera especial al Ing. Humberto Jaramillo Granda, Director de Tesis, por el apoyo y la amistad incondicional que nos ha brindado durante los años de carrera universitaria y en especial en la elaboración de este trabajo.

Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay y en su nombre a todo el personal docente de la Facultad de Administración de Empresas, pues con sus conocimientos nos han permitido adquirir excelente preparación profesional y espiritual.

Finalmente queremos agradecer al Centro Educativo “Alborada” y a sus docentes por habernos permitido realizar este trabajo de graduación, dedicamos un especial agradecimiento a la Lcda. Ligia Vidal por su colaboración, tiempo y orientación.

## **CAPITULO I**

### **RESEÑA HISTÓRICA**

Reseña Histórica de la Institución

Misión - Visión

Objetivos y Políticas

Servicios

Estructura de la Organización

## **CAPITULO II**

### **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAS**

**2.1** Objetivos del Entrenamiento y Desarrollo de Personas

**2.2** Enfoque del Entrenamiento y Desarrollo de Personas

**2.3** Definición de Entrenamiento

**2.4** Cambios provocados por el Entrenamiento

**2.5** Proceso de Entrenamiento

**2.6** Definición de Desarrollo de Personas

**2.7** Métodos de Desarrollo de Personas

**2.7.1** Tutoría

**2.7.2** Asesoría

**2.8** Desarrollo de Carreras

**2.9** Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento**

**3.1.1** Métodos para identificar habilidades estratégicas en los individuos

**3.1.2** Niveles de Análisis

**3.1.3** Indicadores de Necesidades de Entrenamiento

**3.1.4** Realización de la Encuesta

**3.1.5** Tabulación y Análisis de Datos

## **CAPÍTULO IV**

### **PREPARACIÓN DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA EL CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA”**

Diseño del Programa de Entrenamiento

**4.3** Tecnología de Entrenamiento

**4.4** Conducción del Programa de Entrenamiento

**4.5** Aplicación

**4.6** Evaluación del Programa de Entrenamiento

**4.7** Evaluación de los Resultados

**4.8** Metodología de Aplicación del Plan

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

|                   |   |
|-------------------|---|
| Introducción..... | 1 |
|-------------------|---|

### **CAPITULO I**

#### **RESEÑA HISTORICA**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.1 | Reseña Histórica de la Institución..... | 3  |
| 1.2 | Misión – Visión.....                    | 5  |
| 1.3 | Objetivos y Políticas.....              | 6  |
| 1.4 | Servicios.....                          | 9  |
| 1.5 | Estructura de la Organización.....      | 10 |

### **CAPITULO II**

#### **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAS**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.1 | Objetivos del Entrenamiento y Desarrollo de Personas..... | 13 |
| 2.2 | Enfoque del Entrenamiento y Desarrollo de Personas.....   | 13 |
| 2.3 | Definición de Entrenamiento.....                          | 14 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>2.4</b> | Cambios provocados por el Entrenamiento..... | 15 |
| <b>2.5</b> | Proceso de Entrenamiento.....                | 16 |
| <b>2.6</b> | Definición de Desarrollo de Personas.....    | 23 |
| <b>2.7</b> | Métodos de Desarrollo de Personas.....       | 23 |
|            | <b>2.7.1</b> Tutoría.....                    | 24 |
|            | <b>2.7.2</b> Asesoría.....                   | 25 |
| <b>2.8</b> | Desarrollo de Carreras.....                  | 25 |
| <b>2.9</b> | Desarrollo Organizacional.....               | 27 |

### **CAPITULO III**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>3.1</b> | Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento.....                     | 32 |
| <b>3.2</b> | Métodos para identificar habilidades estratégicas en los individuos..... | 52 |
| <b>3.3</b> | Niveles de Análisis.....   | 52 |
| <b>3.4</b> | Indicadores de Necesidades de Entrenamiento.....                         | 53 |
| <b>3.5</b> | Realización de la Encuesta.....  | 53 |
| <b>3.6</b> | Tabulación y Análisis de Datos.....                                      | 55 |

### **CAPITULO IV**

#### **PREPARACIÓN DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA EL CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA”**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| <b>4.1</b> | Diseño del Programa de Entrenamiento..... | 62 |
|------------|---|----|

|            |   |    |
|------------|---|----|
| <b>4.2</b> | Tecnología de Entrenamiento.....              | 62 |
| <b>4.3</b> | Conducción del Programa de Entrenamiento..... | 63 |
| <b>4.4</b> | Aplicación.....                               | 63 |
| <b>4.5</b> | Evaluación del Programa de Entrenamiento..... | 78 |
| <b>4.6</b> | Evaluación de los Resultados .....            | 78 |
| <b>4.7</b> | Metodología de Aplicación del Plan.....       | 79 |

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|            |                      |    |
|------------|----------------------|----|
| <b>5.1</b> | Conclusiones.....    | 81 |
| <b>5.2</b> | Recomendaciones..... | 83 |

## RESUMEN

La Escuela Alborada cuenta con un excelente nivel educativo; tiene veinte y cinco años de experiencia y actualmente es considerado como una de las escuelas más importantes en Cuenca. El Centro Educativo cuenta con una importante cantidad de estudiantes, quienes encontraron en esta escuela cualidades como: excelente educación, profesores entrenados y excelentes relaciones humanas.

La finalidad de este proyecto es obtener un plan de entrenamiento que ayude a eliminar las necesidades educativas de los profesores de la escuela “Alborada”. Los sistemas de educación de moderna promueven una preparación continua de los profesores, pues hoy en día la educación es considerada como una base fundamental en el desarrollo de la sociedad.

El objetivo principal de “Alborada” es brindar un excelente servicio educativo; por esta razón esta escuela trata de mantener profesores calificados. El plan de entrenamiento fue establecido para treinta y dos profesores quienes asistirán de acuerdo a sus necesidades de entrenamiento, este curso será aplicado durante una semana y será financiado por esta institución educativa.

## ABSTRACT

Alborada School has an excellent academic level and with twenty-five years of experience it is currently considered one of the most important schools in Cuenca. This educative institution has a considerable number of students who find qualities at the school such as: excellent education, trained teachers and first-rate human relations.

The aim of this project is to obtain a training plan that helps to address the educative needs of the teachers at Alborada School. Modern education systems promote continuous teacher development as education is considered a fundamental element in the development of society.

Alborada's main objective is to provide an excellent educative service; which is why the school tries to maintain qualified teachers. The training plan was established for thirty-two teachers who will attend according to their training needs. This course will run for one week and will be financed by this educative institution.

## INTRODUCCION

El Talento Humano con el que cuenta toda empresa o institución es la base o pilar fundamental para su funcionamiento, desarrollo y crecimiento, razón por la cual debe ser considerado como el recurso más importante y relevante dentro de cualquier organización.

Al considerar a este recurso como relevante para el éxito o fracaso de una institución, es fundamental que toda organización realice periódicamente un análisis o diagnóstico de las necesidades de entrenamiento del personal con el que cuenta con el fin de aplicar las medidas correctivas convenientes y oportunas de acuerdo a la situación y así tratar de mantener el nivel de instrucción y preparación mas optimo, con el fin de desempeñar de la manera mas eficiente sus funciones.

El siguiente estudio será de de gran importancia y utilidad para el “Centro Educativo Alborada”, ya que hasta el momento nunca se ha realizado un Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento de su Personal Docente, el mismo que nos permitirá conocer profundamente la situación actual de preparación con la que cuentan sus colaboradores y en base a este análisis proponer un Plan de Entrenamiento adecuado para la situación que presente esta institución.

Nuestra tesis esta compuesta por cinco capítulos los mismos que serán detallados a continuación:

En el primer capítulo se realizará un breve análisis de la institución educativa, el mismo que abarca misión, visión, objetivos, políticas, entre otros; además conoceremos su estructura organizativa mediante su organigrama, al mismo que se le dio un cambio de enfoque el cual se encuentra propuesto en este capítulo.

En el segundo capítulo se estudiara el Entrenamiento y Desarrollo de personas, sus objetivos, enfoque, definición, cambios provocados, procesos, métodos, etc. Es decir un resumen claro y concreto de todos estos aspectos.

En el tercer capítulo se emprenderá el diagnóstico, el mismo que implica los métodos de identificación de habilidades, niveles de análisis, indicadores de necesidades de

entrenamiento y finalmente en este capítulo se realizarán las encuestas pertinentes con su respectivo análisis y tabulación de datos.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del plan de entrenamiento, en el cual se cumple un proceso minucioso en el cual consta, el diseño del plan, tecnología de entrenamiento, conducción del programa, aplicación, evaluación de programa, evaluación de resultados, y finalmente la metodología para la aplicación del plan en mención.

Para terminar en el quinto capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante la realización de ese trabajo de tesis.

## 1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCION



El Centro Educativo “Alborada” nace el 7 de junio de 1982 según resoluciones No. 5 y 6 de la Dirección Provincial de Educación para los niveles Pre primario y Primario respectivamente luego de cumplir con todos los requisitos reglamentarios y pedagógicos para su funcionamiento.

La creación de esta institución surge por la visión de la Señora Norma Heredia Puyol quien quiso brindar a la ciudad de Cuenca una educación diferente e integral; en la cual se valora al ser humano por sus capacidades, limitaciones e individualidad inculcando así una educación basada en valores como el respeto, la solidaridad y el compañerismo. Se estableció entonces una educación de calidad, contribuyendo así a la unificación de la educación. Esta ha sido una propuesta que ha marcado la diferencia en la educación local.

En el año lectivo 1982 – 1983 la Institución inicia sus actividades con Pre Básica y Primer Grado. Para los dos siguientes periodos lectivos el Centro Educativo “Alborada” ofrece al alumnado el segundo y tercer grado. El acogimiento del alumnado acompañado del crecimiento de la Institución provocó la búsqueda de un mejor espacio físico y se vio la necesidad de contar con mayor cantidad de personal docente adecuadamente capacitado.

En el año 1985 se constituye legalmente con sus accionistas y propietarias el Centro Educativo “Alborada” Cia. Ltda., siendo los principales: Sra. Norma Heredia, Sra. Rosa Hermida, Lcda.. Ligia Vidal, Sra. Germania Herrera, Sra. Zaida Castro y Sra. Aída Delgado.

Desde sus inicios “Alborada” ha propuesto un estilo de educación diferente; sus propuestas educativas han sido la base del éxito y superación de esta Institución. Uno de los aspectos más notorios de este nuevo estilo de educación ha sido la realización de las tareas escolares con la supervisión de la maestra encargada, esta nueva forma de educación tiene la finalidad de mantener al alumno cerca de su tutor, el cual le brinda toda la ayuda necesaria; esto permite al alumno mayor seguridad en momentos de pruebas y exámenes, además le permite consolidar la amistad entre sus compañeros. Año tras año la institución va fortaleciéndose y creciendo y tras varios cambios de local físico desde el año 1990 “Alborada” cuenta con su propio y funcional local hasta la fecha ubicado en Santa María de Sayausí; lugar privilegiado con un entorno natural maravilloso.

Gracias a la acogida que esta Institución ha recibido por parte de los padres de familia y la ciudadanía en general se ha convertido en uno de los establecimientos que más ha sobresalido en el campo académico, deportivo, artístico y sociocultural; de ahí la necesidad de un continuo crecimiento, dándose la creación del Nivel Secundario en el año lectivo 1990 – 1991 denominándose como el: “Colegio Particular Alborada”, mediante Resolución del Ministerio de Educación y Cultura No.09. Las tres primeras promociones tuvieron un Bachillerato en Ciencias con especialización en Físico Matemático y un Bachillerato Técnico en Comercio y Administración con especialización en Hotelería y Turismo, contando en la actualidad con un Bachillerato en Ciencias Básicas avalizado por la Universidad de Cuenca y un Bachillerato en Comercio y Administración con la especialización en Marketing y Comercialización.

Hoy en día la Unidad Educativa “Alborada” ofrece las secciones formales de:

1. Educación Infantil o Pre escolar desde 3 años
2. Educación Básica
3. Bachillerato

Preuniversitario en Ciencias Básicas

Técnico en Comercio y Administración especialización en Marketing

La implementación del bachillerato esta encaminada a lograr una sólida formación del estudiante en ciencias básicas y cultura general y humana cuyo pensum formativo esta integrado por materias bases para el ingreso universitario del alumno.

En la actualidad “Alborada” cuenta con más de 600 alumnos en los distintos niveles, con un equipo de 65 maestros, personal administrativo y de servicio. El plantel cuenta también con 5 hectáreas de terreno en las cuales existen 21 edificaciones individuales, en las que se distribuyen las 26 aulas de clase, las baterías sanitarias y otras instalaciones como el comedor, el teatro, etc.

*COMENTARIO:* “Alborada” tiene 25 años brindando sus servicios educativos en la comunidad cuencana; estos años han significado esfuerzo y aprendizaje continuo, que acumula experiencia y conduce a caminos certeros de renovación, de construcción de nuevos retos y de nuevos paradigmas educativos.

La acogida de esta Institución significa haber vencido un desafío permanente basado en la experiencia y el prestigio. Cada año ingresan nuevos estudiantes y son más las aulas que se deben construir; el éxito alcanzado nace de la seriedad que la Institución impregna cada día en el quehacer educativo, entre la diferencia que hace la rigidez disciplinaria y el peligroso libertinaje; lo que ha conducido a “Alborada” hacia una sólida formación humana.

A continuación presentamos la misión, visión, objetivos, políticas, principios, valores y servicios formulados por el Centro Educativo “Alborada”, los mismos que son el pilar fundamental de su formación educativa; siendo aplicados y practicados por todos y cada uno de los miembros de esta Institución.

## **1.2 MISION Y VISION**

### **MISION**

“Alborada es una Institución Educativa Particular Laica al servicio de la niñez y juventud, que educa y forma en y para la libertad en las distintas áreas del conocimiento; tomando como pilar fundamental de su quehacer educativo la formación integral y en valores, con una conciencia solidaria y responsable de justicia y de paz, así como el desarrollo de la inteligencia y el respeto a la individualidad de todas las personas; proporcionando un equilibrio personal y emocional que permita una formación auténtica y conciente utilizando técnicas docentes efectivas y activas que

permitan la formación de alumnos capaces de desenvolverse con seguridad en todos los aspectos de la vida”

## **VISION**

La visión de “Alborada” es llegar a ser una Institución que marque la diferencia en el ámbito educativo a nivel nacional, manteniendo para ello un excelente nivel académico en alumnos y maestros, que garantice la eficiencia y evite el fracaso estudiantil, fortaleciendo así las aptitudes y potencialidades de los estudiantes.

## **1.3 OBJETIVOS Y POLITICAS**

### **OBJETIVOS**

El objetivo principal de la Institución es la rigurosidad científica y la formación integral del alumno, además se pueden citar los siguientes:

- Desarrollo personal y académico del alumno
- Promover una nueva cultura de evaluación y de educación superior a la tradicional
- Formar a niños y adultos capaces de enfrentar las exigencias y retos del presente y del futuro
- Contribuir con la elaboración de directrices e instrumentos necesarios para mejorar continuamente la educación
- Desarrollar un tipo de enseñanza en la cual el estudiante se relaciona con la sociedad a través de la elaboración de proyectos
- Trabajar con un espíritu de equipo y co-responsabilidad
- Construcción de nuevos programas educativos
- Vanguardia Educativa y Docente
- Capacitación continua de los docentes
- Mantener el buen nombre y prestigio de la Institución

- Fortalecer las oportunidades de una educación permanente para todos, facilitando una oferta educativa que satisfaga toda demanda de capacitación y educación.
- Brindar oportunidad de estudios a personas provenientes de diversos estratos sociales mediante becas para que así puedan ser parte del proceso de aprendizaje.

## **POLITICAS**

Las políticas de “Alborada” son claras; entre las principales normas que rigen el funcionamiento de esta Institución podemos citar:

- Trato adecuado y respetuoso entre alumnos y maestros
- Cumplimiento de horarios y asistencias
- Uso adecuado de los uniformes tanto para alumnos y maestros
- Mantener eficiencia y eficacia en los recursos materiales utilizados
- Mantener una constante dotación de instrumentos y procedimientos que ayuden eficazmente a la enseñanza en la Institución
- La gestión económica y financiera debe orientarse por el principio de autofinanciación; centrando las inversiones en la formación personal y en la creación y uso de redes tecnológicas
- Garantizar los recursos materiales en calidad y cantidad

## **PRINCIPIOS**

“Alborada” orienta todas sus actividades hacia el cumplimiento de los principios de:

1. Servicio Educativo Eficiente
2. Vanguardia Tecnológica.

## **1. Servicio Educativo Personalizado**

Los alumnos de “Alborada” son la razón fundamental de sus actividades; la satisfacción del alumnado garantizará la estabilidad y permanencia de la Institución.

La atención personalizada es uno de los pilares fundamentales de la Unidad Educativa; cada alumno es importante y sobre todo es diferente de otro, razón por la cual el servicio educativo de “Alborada” se brinda a un máximo de 20 o 25 alumnos con la finalidad de mantener el desarrollo de todos y cada uno de ellos.

## **2. Vanguardia Tecnológica y Académica**

El correcto desarrollo y preparación de los alumnos son posibles con la incorporación de la tecnología más moderna y con una continua actualización académica. Mantenerse a la vanguardia es indispensable tanto para el desarrollo como Institución como para ofrecer a nuestros alumnos más y mejores servicios.

## **VALORES**

Los valores que rigen al Centro Educativo “Alborada” son los siguientes:

1. Comportamiento responsable
2. Honestidad
3. Respeto al medio ambiente
4. Credibilidad

### **1. Comportamiento responsable**

Ser responsable en cada situación; la conducta dentro y fuera de la Institución debe responder a las exigencias y al prestigio obtenido en la sociedad.

### **2. Honestidad**

Es ser equitativo, actuar con ética y ser justo en cada una de las actividades y decisiones que comprometan a los intereses individuales y colectivos de los miembros de “Alborada”

### **3. Respeto al medio ambiente**

Cada uno de los servicios y actividades realizadas por la Institución deben tener muy en cuenta el respeto al medio ambiente ya que de esta manera se respeta también las generaciones futuras y el entorno que nos rodea.

### **4. Credibilidad**

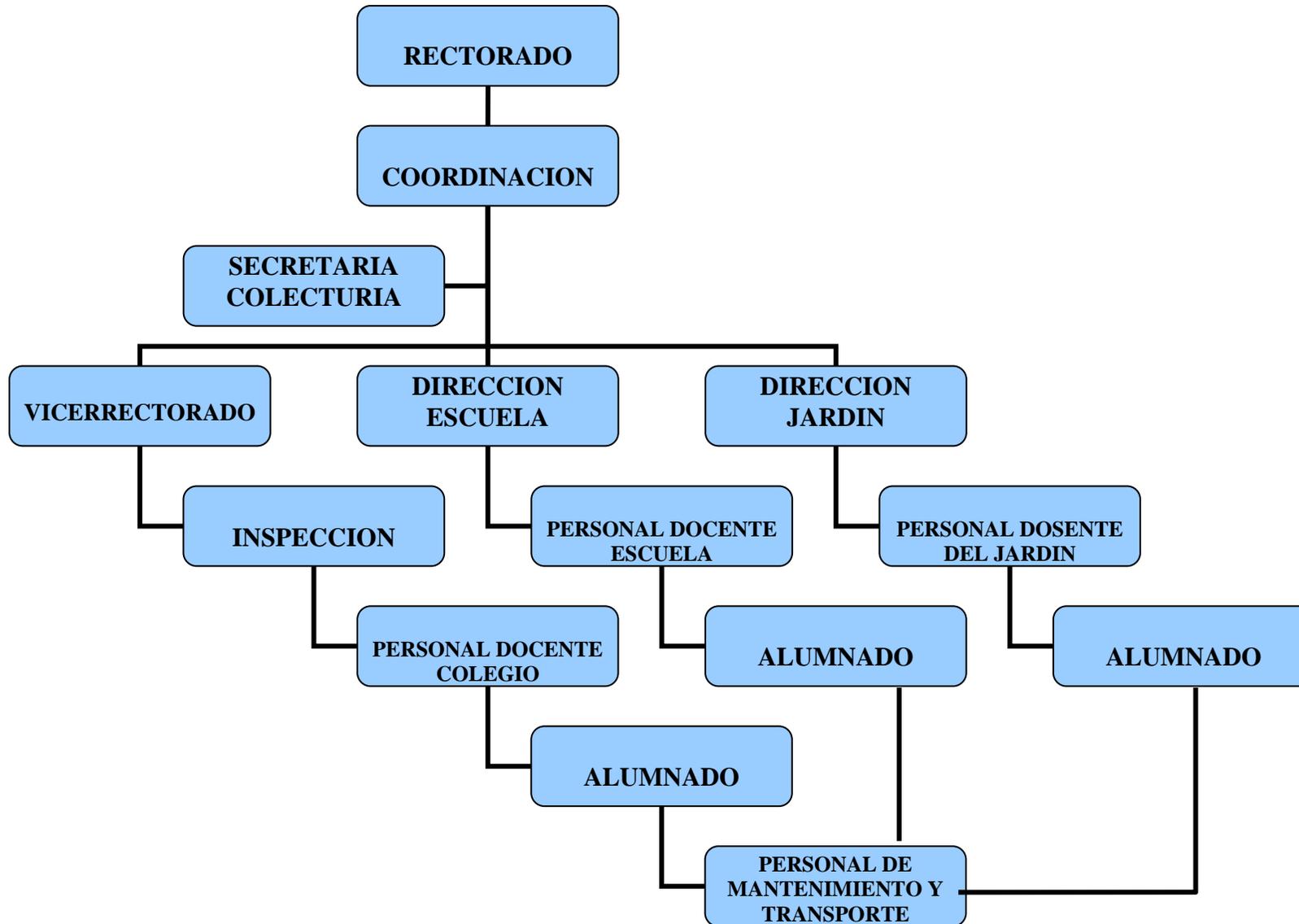
Este es un valor muy importante que nos enseña a actuar siempre con honestidad, respeto y transparencia, sin nada oculto, con el fin de que los alumnos y sus familias depositen su entera confianza en la Institución y su estilo de educación.

## **1.4 SERVICIOS**

- Educación Personalizada
- Refrigerio en la mañana y almuerzo (opcional)
- Transporte de puerta a puerta
- Aulas debidamente equipadas con equipos tecnológicos de punta
- Academias de deportes
- Talleres de actividades artísticas y prácticas
- Contacto personal y humano entre alumnos, padres de familia, directivos, profesores y personal en general
- Promoción del arte y del deporte
- Instalaciones individuales y adecuadas (comedor, áreas recreacionales, etc.)
- Personal docente idóneo
- Seguridad y cuidado adecuado del alumnado
- Organización interna correctamente estructurada
- Excelente ambiente estudiantil

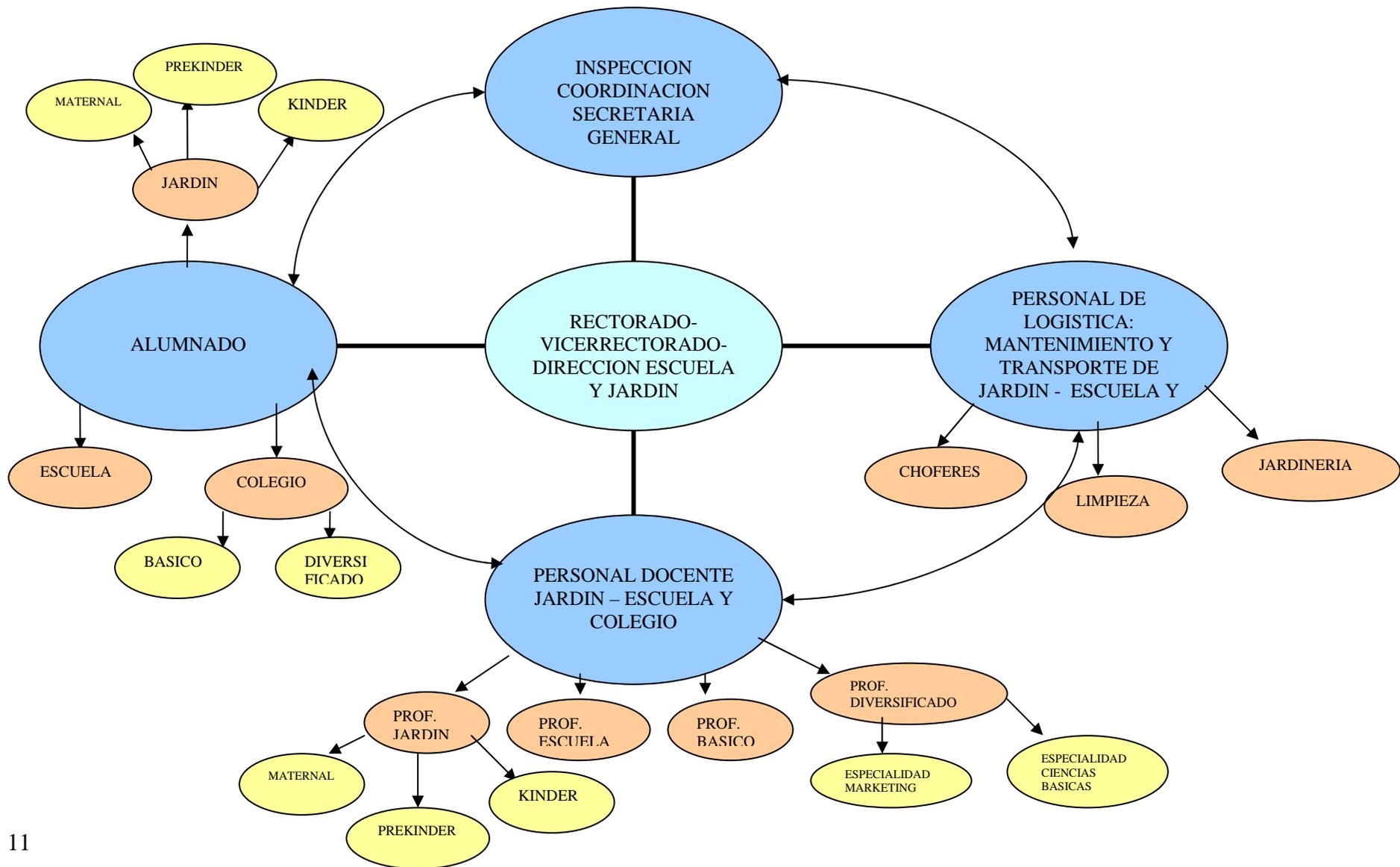
## **1.5 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO EDUCATIVO "ALBORADA"



# ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CENTRO EDUCATIVO "ALBORADA"

## MODELO EN REDES



### *COMENTARIO:*

El Centro Educativo “Alborada” en sus años de funcionamiento ha implementado una educación ejemplar para el sector educativo; pues su misión y visión están basadas en el bienestar del alumno en todos los aspectos esenciales para su formación integral.

Los parámetros establecidos para el funcionamiento de la Institución se basan en la realidad actual, es decir buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad a la cual presta sus servicios.

Con el transcurso del tiempo se ha podido confirmar la calidad en el servicio prestado por esta institución pues sus graduados cumplen con los requisitos aptitudes y conocimientos necesarios para el ingreso y desempeño satisfactorio en cualquier universidad dentro y fuera del país, a más de ella “Alborada” cuenta con exalumnos que en la actualidad son profesionales y empresarios exitosos; lo cual es una clara muestra del cumplimiento de los objetivos planteados.

El constante crecimiento y demanda de estudiantes es una muestra más de la aceptación y prestigio que este centro educativo ha logrado, mostrando así el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por esta institución.

Actualmente “Alborada” cuenta con una estructura organizacional vertical en la cual según nuestro criterio, se cuenta con demasiados niveles jerárquicos que causan centralización de autoridad en la toma de decisiones es por ello que proponemos un nuevo enfoque mediante la aplicación de una estructura organizacional por equipos en el cual, cada una de las partes de la Institución es fundamental para su funcionamiento; la labor realizada por cada uno de los equipos está íntimamente relacionada.

Los principales equipos que conforman esta estructura los hemos dividido de acuerdo a las funciones que realizan dentro de esta Institución Educativa:

- Personal Directivo y Administrativo
- Personal Docente
- Alumnado
- Personal Logístico: Transporte y Mantenimiento

Todos los grupos tienen igual importancia y están interconectados como se demuestra en el organigrama bajo la coordinación institucional; los valores, la cultura organizacional y demás aspectos bases se mantienen dentro de los diferentes grupos; de la adecuada labor de cada uno de ellos dependerá el éxito en general de la Institución, de tal manera “Alborada” logrará el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## **2.1 OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAS**

- Formación correcta de las personas dentro de la organización
- Autorrealización de los miembros de la organización
- Contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo
- Explotar al habilidades y aptitudes del personal
- Mantener una capacitación continua del personal según las necesidades actuales
- Conservar una organización de calidad tanto en su gestión administrativa y operativa como en el elemento humano que la conforma.
- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Fuente: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-objetivos\\_de\\_la\\_capacitacion/15225-36](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-objetivos_de_la_capacitacion/15225-36)  
<http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml>

## **2.2 ENFOQUE DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAS**

El entrenamiento se enfoca hacia el cargo actual de cada funcionario de una organización y busca mejorar o explotar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

El entrenamiento se enfoca también hacia la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de todos los niveles con el objeto de ascenderlos, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento

eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Existe diferencia entre lo que es capacitación y lo que es el entrenamiento, pues la primera se dedica a desarrollar conocimiento y habilidades en el individuo mientras que la segunda es la mejora de la fuerza, resistencia o la velocidad y las cualidades derivadas de las mismas.

En el caso del Centro Educativo “Alborada” un adecuado entrenamiento es primordial, pues al prestar un servicio educativo se requiere contar con personal apto y actualizado en programas educativos. Con un entrenamiento óptimo la Institución pretende que sus maestros sean capaces de desempeñar sus actividades con la eficiencia necesaria y que a su vez estimule la autorrealización y el logro de metas organizacionales.

### **2.3 DEFINICIÓN DE ENTRENAMIENTO**

“El entrenamiento es un medio utilizado para desarrollar competencias en las personas de tal manera que estas sean mas productivas, creativas e innovadoras y de esta manera contribuyan para alcanzar los objetivos organizacionales; es decir es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento también es considerado como un proceso sistemático mediante el cual se modifica el comportamiento de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización”<sup>1</sup>

El correcto entrenamiento a los miembros de una organización tiene varios beneficios tanto para la organización como para el individuo y las relaciones internas y externas de la organización. En la organización se dará un notable crecimiento en su rentabilidad pues mejora la calidad en todos los niveles, elevando así la fuerza de trabajo de la organización; buscando siempre el cumplimiento de los objetivos y metas para mantener la imagen de la organización en el entorno.

Con relación al individuo, el entrenamiento le brinda seguridad en la toma de sus decisiones, alimentando su confianza y promoviendo su desarrollo; logrando así formar líderes exitosos y satisfechos con el desempeño de sus funciones y su realización personal.

---

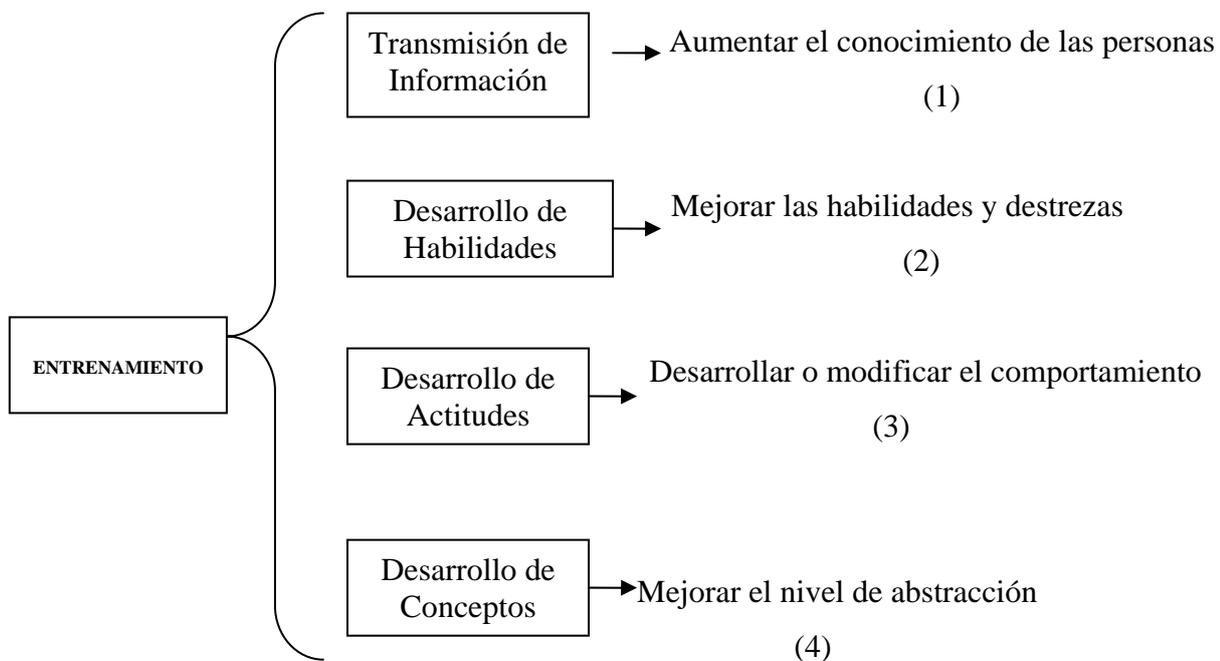
<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Págs. 305-306

En cuanto a las relaciones internas y externas de la organización el entrenamiento mejora de manera notoria la comunicación entre los grupos y sus miembros, haciendo viables las disposiciones y políticas de la organización; logrando así proporcionar una buena atmósfera para el aprendizaje y promoviendo un ambiente de trabajo de calidad.

## 2.4 CAMBIOS PROVOCADOS POR EL ENTRENAMIENTO

El aplicar un adecuado entrenamiento en la organización provocará cambios netamente positivos e inmediatos en todos los procesos que se realicen dentro de ella pues, mejorar notablemente los sistemas, métodos de trabajo y procesos de comunicación en la empresa; además ayuda a reducir la rotación de personal, los costos operativos, el tiempo, etc. Es importante considerar que para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz y positivo, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

Lo que “Alborada” pretende alcanzar mediante un adecuado entrenamiento es el mejorar notablemente el servicio y el nivel educativo que se presta actualmente, a más de ello el entrenamiento ayudará a optimizar el tiempo, a evitar costos innecesarios por exceso de personal, etc. Existen cuatro clases de cambios de comportamiento logrados mediante la aplicación del entrenamiento.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.306

1. Ayuda a que todos los miembros de la organización conozcan información de sus productos y/o servicios, políticas, directrices reglamentos y sus clientes.
2. Mediante la capacitación se logra la educación y operación de tareas de una manera más eficiente al igual que permite el mejoramiento en el manejo de equipos, máquinas y herramientas.
3. El entrenamiento permite generar un cambio en las actitudes negativas, logrando que los individuos tomen conciencia y sensibilidad con las personas así como con los clientes internos y externos.
4. Se refiere al desarrollo de ideas y conceptos con el fin de lograr que las personas piensen y se desenvuelvan en términos amplios y globales.

## **2.5 PROCESO DE ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro etapas que son: 2

1. **DIAGNOSTICO:** En esta etapa se realiza un recuento o inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
2. **DISEÑO:** Esta etapa consiste en la elaboración misma del programa de entrenamiento, el cual estará enfocada a la satisfacción de las necesidades analizadas en la primera etapa.
3. **IMPLEMENTACIÓN:** Consiste en la aplicación del programa de entrenamiento.
4. **EVALUACIÓN:** Es la revisión o verificación de los resultados obtenidos por la aplicación del entrenamiento.

### **COMENTARIO:**

Debemos tener en cuenta que el entrenamiento no es aplicación de cursos de capacitación al azar, significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización mediante el mejoramiento continuo de las personas para lo cual se debe aplicar un plan de entrenamiento analizado a profundidad y basado en las cuatro etapas anteriores.

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.308

## **1. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas es decir, es la diferencia existente entre lo que una persona debería saber y hacer con lo que realmente sabe y hace.

El detectar una necesidad significa que un individuo o grupo tienen carencias y que deben mejorar en ciertos aspectos para elevar su desempeño; con la aplicación del entrenamiento, la organización podrá alcanzar su objetivo de brindar un excelente producto o servicio al cliente.

Sin la detección de las necesidades de entrenamiento existirán tanto pérdidas de tiempo como pérdidas económicas, pues la labor de la organización en general no tendría razón si no analiza primero las debilidades de sus colaboradores.

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento del personal de “Alborada” será un fundamental análisis de la situación actual de este centro educativo, es decir se establecerá una comparación entre los requerimientos necesarios para cada uno de los puestos de trabajo y las características, aptitudes, conocimientos y habilidades de la persona que lo ocupa; este proceso permitirá conocer las necesidades que deberán ser corregidas.

### **Métodos Empleados en el Inventario de Necesidades de Entrenamiento**

El inventario de las necesidades de entrenamiento se puede realizar en cuatro niveles de análisis: <sup>3</sup>

1. Análisis Organizacional: se analiza la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización para así determinar la necesidad de entrenamiento.
2. Análisis de los Recursos Humanos: A partir del perfil de las personas se analizarán las habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos necesarios de los individuos para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.
3. Análisis de la Estructura de Cargos: A partir de los requisitos necesarios para el desempeño de los cargos, se determina cuales son las habilidades y destrezas que las personas deben desarrollar para desempeñarse adecuadamente en el cargo.

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.311

4. Análisis del Entrenamiento: Se refiere a los objetivos que deben analizarse como criterios para la evaluación del programa de entrenamiento.

### Indicadores de las Necesidades de Entrenamiento

Existen indicadores que determinan necesidades de entrenamiento futuras (a priori) y necesidades de entrenamiento actuales a causa de eventos pasados (a posteriori).

A continuación se muestran ejemplos de los indicadores anteriormente mencionados:

| A PRIORI  | A POSTERIORI   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la empresa</li> <li>• Cambios en los programas de trabajo</li> <li>• Movimientos o sustituciones de personal</li> <li>• Modernización de equipos y/o tecnología</li> <li>• Producción de nuevos artículos o servicios</li> <li>• Vacaciones del personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de Producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja calidad en la producción</li> <li>- Baja productividad</li> <li>- Comunicaciones deficientes</li> <li>- Accidentes de trabajo</li> <li>- Errores y desperdicios</li> <li>- Averías frecuentes de equipos</li> </ul> </li> <li>• Problemas de Personal               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones deficientes entre el personal</li> <li>- Mala atención al cliente</li> <li>- Quejas</li> <li>- Falta de cooperación</li> <li>- Comunicación deficiente</li> <li>- Poco interés en el trabajo</li> </ul> </li> </ul> |

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.312

**COMENTARIO:**

En el caso de “Alborada” indicadores a priori podrían ser: expansión del centro educativo, modernización de los sistemas educativos, implementación de nuevos servicios, sustituciones de personal, etc. Indicadores a posteriori podrían ser: comunicación deficiente, mala prestación del servicio, quejas, disminución del alumnado, etc.

## **2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

Después de conocer la ubicación de las necesidades de entrenamiento el siguiente paso es centrar la atención en dichas necesidades mediante la implantación de un programa integrado; para lo cual se deberán definir los siguientes componentes: quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué debe entrenarse, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo debe realizarse el entrenamiento.

El programa de entrenamiento a aplicarse debe estar estrechamente relacionado con las necesidades estratégicas de la organización; por tanto es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas para en base a ello, fijar el nivel de desempeño esperado.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| ¿Quién debe entrenarse? | Entrenados o instruidos                             |
| ¿Cómo entrenar?         | Métodos de entrenamiento o Recursos instruccionales |
| ¿En qué entrenar?       | Asunto o contenido del entrenamiento                |
| ¿Quién debe entrenar?   | Instructor o entrenador                             |
| ¿Dónde entrenar?        | Local de entrenamiento                              |
| ¿Cuándo entrenar?       | Época u horario de entrenamiento                    |
| ¿Para qué entrenar?     | Objetivos del entrenamiento                         |

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.313

**COMENTARIO:**

Además de la aplicación de un diseño adecuado es indispensable que todas las personas que hayan recibido la capacitación tengan la oportunidad de poner en práctica sus

conocimientos; es decir que es necesario que la organización le brinde un espacio en el cual se refleje el mejoramiento en su desempeño.

#### **Tecnología del Entrenamiento <sup>4</sup>**

Se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados principalmente para reducir los costos operacionales. Actualmente existen nuevas técnicas de entrenamiento, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Recursos Audiovisuales: Dvd, videgrabadora, cd-rom, etc.
- Teleconferencias: Equipos de audio y video
- Comunicaciones Electrónicas: Comunicación interactiva
- Correo Electrónico: E-mail, mensajes electrónicos
- Tecnología Multimedia: Voz, video y texto codificados digitalmente.

### **3. IMPLEMENTACIÓN Y CONDUCCIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

En la actualidad existen varias técnicas para transmitir la información y desarrollar las habilidades requeridas en un programa de entrenamiento, las dos técnicas más importantes son: <sup>5</sup>

#### **➤ Conferencias**

Es un medio de comunicación de una sola vía en la cual el instructor presenta información hablada a los entrenados y ellos solo escuchan. Con este medio existe la ventaja de que el entrenador puede establecer un tiempo determinado y la cantidad de información a exponer a los entrenados; por otra parte existe la desventaja de que el entrenado al ser solo un oyente y al no existir un diálogo adopta una actitud pasiva, con este medio no se presenta la oportunidad al oyente de hacer preguntas o aclarar dudas. Estas limitaciones hacen que la conferencia no tenga mucho valor para promover cambios en el comportamiento o en la actitud de los individuos.

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.314-315

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.315-316

### ➤ **Instrucción Programada**

Es una técnica que implica el aprendizaje sin la intervención de un instructor humano. Una ventaja de este método es que los entrenados aprenden en sus propias casas, participan activamente en el proceso y conocen si los resultados son positivos o negativos; las técnicas más utilizadas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento son:

- Entrenamiento en el cargo: esta técnica brinda información relacionada con el cargo que cada empleado desempeña; es decir puede incluir conducción, rotación de cargos, y asignación de proyectos especiales.
- Técnicas de Clase: en esta técnica participa el instructor de manera que se puedan desarrollar las habilidades, conocimientos y experiencia, utilizando una sala de clases.

Estos medios pueden ser utilizados en el Centro Educativo “Alborada” para el entrenamiento del personal y su aplicación dependerá de las necesidades de entrenamiento que hayan sido detectadas en la Institución. El personal puede asistir a conferencias, charlas, seminarios y demás medios que les permitan mejorar el desempeño de sus actividades.

## **4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO** <sup>6</sup>

Esta etapa es fundamental pues en ella se comprueba la eficiencia del plan aplicado, es decir se verifica si el entrenamiento se enfocó en las necesidades o carencias tanto de la organización como de las personas y los clientes de una manera adecuada.

Todo plan de entrenamiento significa una inversión en tiempo y además implica gastos materiales; todos estos y otros aspectos son relevantes para que las expectativas de un plan de entrenamiento aplicado en una organización sean positivas.

Existen algunos datos que pueden servir como elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento como: ahorros de costos y tiempo, mejoramiento de calidad, clientes atendidos, satisfacción de los empleados, nivel de productividad, tareas completadas, etc. El éxito de un programa de entrenamiento dependerá también de un

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.319

clima interno favorable, de la íntima relación entre los objetivos empresariales y los objetivos del entrenamiento y del compromiso e involucramiento de la alta dirección con el entrenamiento.

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede realizar en cuatro niveles:

- Evaluación en el nivel organizacional
  - Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - Mejoramiento del clima organizacional
  - Mejoramiento de la organización al cliente
- Evaluación en el nivel de recursos humanos
  - Reducción de rotación de empleados
  - Cambio de actitudes y comportamientos de las personas
  - Aumento del conocimiento y de la eficacia individual de las personas
- Evaluación en el nivel de los cargos
  - Mejoramiento de la calidad
  - Aumento de la productividad
  - Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
- Evaluación en el nivel de entrenamiento
  - Logro de los objetivos del entrenamiento
  - Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento

#### *COMENTARIO:*

La evaluación que se realizará a “Alborada” deberá abarcar los niveles relacionados con las necesidades de entrenamiento; si las necesidades de entrenamiento han surgido en el área organizacional, en el área de recursos humanos y/o en la ejecución del cargo, la evaluación del entrenamiento deberá enfocarse primordialmente a dicho nivel o niveles que tengan falencias en la organización. La evaluación en el nivel de entrenamiento nos permitirá conocer si éste ha causado el impacto y la mejoría necesaria en el centro educativo.

En el presente caso se considera lo más óptimo la aplicación de la evaluación en dos niveles tanto a nivel de recursos humanos como a nivel de cargos, pues en el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento nos enfocaremos en los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo con relación a las características con las que cuentan cada uno de sus ocupantes.

## **2.6 DEFINICIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAS <sup>7</sup>**

Es común que se piense que capacitación de personas y desarrollo de personas tienen igual significado pero existen diferencias entre ambas terminologías; el entrenamiento involucra actividades de preparación personal relacionadas con los procesos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión mientras que el desarrollo de personas se relaciona más con la educación, el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

“El desarrollo de personas es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.”

El desarrollo de las personas implica experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual del empleado pero que proporcionan oportunidades de crecimiento profesional.

## **2.7 METODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS <sup>8</sup>**

Existen muchos métodos para desarrollar personas en sus habilidades personales en el cargo como fuera de él. Los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual son:

- Rotación de cargos: Involucra el desplazamiento de las personas a varias posiciones dentro de la organización con el fin de ampliar las habilidades y conocimientos del individuo. Esta técnica permite convertir a un empleado de especialista a generalista pues se le permite al individuo obtener conocimientos en aspectos fuera de su área de trabajo.
- Posiciones de asesoría: Cuando una persona de mucho potencial trabaja provisionalmente bajo la supervisión y conducción de un gerente exitoso.
- Aprendizaje práctico: El entrenado se dedica a tiempo completo a analizar y

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.335

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.335-337

resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.

- Participación en seminarios y cursos: Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos con la ayuda de seminaristas. Modernamente se puede seguir cursos por video conferencia, el cual permite ahorrar costos a la empresa en hospedaje, transporte, etc.
- Ejercicios de simulación: En esta técnica se utiliza el estudio de casos, juegos de empresa. Simulación de papeles o roles, etc. En el estudio de casos el entrenado recibe información y experiencia de otras organizaciones para que pueda diagnosticar problemas e implantar las posibles soluciones. Los juegos de empresa y ejercicios de dramatización ponen al entrenado en un papel de actor que participa de los problemas gerenciales.
- Centros de desarrollo interno: Son centros localizados en la empresa, donde los gerentes y entrenados son expuestos a ejercicios reales para desarrollar sus habilidades.

#### *COMENTARIO:*

Hemos considerado estos métodos como los más aplicables para el personal del Centro Educativo, pues se ajustan a las necesidades de crecimiento de los docentes respecto al desempeño de su cargo. Gracias a la utilización de estas técnicas la Institución podrá fomentar el desarrollo intelectual y académico de sus colaboradores.

El mismo autor también propone métodos de desarrollo de personas fuera del cargo y son:

### **2.7.1 TUTORIA**

Se da el nombre de tutoría debido a que el gerente es el encargado de guiar, orientar, criticar, aconsejar y dar sugerencias para ayudar al crecimiento de la persona en su carrera. El éxito de esta técnica esta en el tutor; pues debe tener las habilidades necesarias para ser un guía de los entrenados, hay que tener en cuenta que un excelente ejecutivo no es necesariamente un buen tutor.

La ventaja de esta técnica es que se puede aprender de la experiencia del tutor y existe una rápida retroalimentación pero la desventaja es que puede mantenerse una tendencia

de las actuales prácticas de la organización, además si no existe un buen mentor la técnica y toda la inversión en ella sería inútil e innecesaria.

### **2.7.2 ASESORIA AL PERSONAL DOCENTE**

La asesoría se asemeja al enfoque de tutoría pero se diferencia en un aspecto; la asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño o cuando existen discusiones relacionadas con el proceso de disciplina. Cuando un docente presenta un comportamiento diferente (ausencias, retrasos, etc.) es el director o coordinador quien debe estar al tanto del problema y debe estar preparado para una intervención.

Los problemas hoy en día mas comunes de desempeño surgen a causa de la diferencia que existe entre la velocidad con que los cambios tecnológicos requieren nuevos conocimientos y la velocidad de reaprendizaje de los empleados.

El ir alimentando el conocimiento de los colaboradores de la Institución no solo le permite sobrevivir dentro de la Unidad Educativa sino también dentro de la sociedad; es por ello que existe la necesidad imprescindible de crear una cultura organizacional cuyo enfoque principal sea el desarrollo de las personas. El director o coordinador debe conocer que la realización de las metas estratégicas de la Institución dependerán cada vez más de la expansión de conocimientos de sus colaboradores, es por ello la importancia de la tutoría.

### **2.8 DESARROLLO DE CARRERAS**

El desarrollo de las personas esta estrechamente relacionado con el desarrollo de carreras. Carrera es una secuencia de cargos ocupados por un individuo a lo largo de su vida profesional; el desarrollar una carrera implica un crecimiento gradual del individuo mediante la ocupación de cargos cada vez más complejos.

En la cualquier tipo de Institución se motiva al desarrollo de carreras para impulsar la superación personal y profesional del individuo, lo que le permitirá al individuo futuros ascensos y a la empresa le brinda la seguridad de contar con profesionales cada vez mejor capacitados.

En un inicio se promovía la carrera de los empleados pero de acuerdo a los objetivos y metas organizacionales pero actualmente se motiva este desarrollo en dos direcciones, es decir se promueve a un desarrollo que abarque las necesidades de la organización y del individuo.

Las principales herramientas utilizadas para el desarrollo de carreras:

| EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL  | AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Previsiones de Ascensos</li> <li>• Planificación de reemplazo</li> <li>• Pruebas psicológicas</li> <li>• Centros de Evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de cargos</li> <li>• Manuales de carrera</li> <li>• Talleres sobre planeación de carrera</li> </ul> |

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.339

#### ➤ EVALUACION ORGANIZACIONAL

- Evaluación del desempeño: Determinar el nivel de calidad, eficiencia y eficacia de un individuo respecto al cargo que desempeña.
- Previsiones de ascensos: Realización de juicios sobre el desarrollo y potencial de los empleados; con la finalidad de mantenerlos siempre motivados hacia el crecimiento.
- Planificación de reemplazo: Preparación del personal para realizar tareas y llevar a cabo proyectos con mayor complejidad y responsabilidad al desempeñarse como encargado de un área distinta a la de su trabajo diario.
- Pruebas psicológicas: Permiten conocer mejor las habilidades y destrezas de un individuo al momento de aplicar la selección de personal.
- Centros de evaluación: Las entrevistas y otras técnicas proporcionan información acerca de las fortalezas y debilidades de los individuos, ayudándolos a desarrollar planes de carrera adecuados y reales.

## ➤ AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO

- Descripción de cargos: Se detalla cada una de las tareas, funciones y responsabilidades a cumplir en un determinado puesto de trabajo.
- Manuales de carrera: Son guías en las cuales se describe claramente cada uno de los procedimientos a seguir en todos y cada uno de los procesos de las funciones del cargo.
- Talleres sobre planeación de carrera: Talleres en los cuales se ayuda al individuo a definir y planear su carrera.

Para que un individuo desarrolle su carrera se le puede brindar: asesoría individual de carreras, servicio de información interna sobre vacantes, centros de recursos de carreras, etc.

### *COMENTARIO:*

En el Centro Educativo “Alborada” se ha realizado continuamente estas diferentes herramientas utilizadas para desarrollar profesionalmente al individuo que presta sus servicios educativos en esta Institución; en el transcurso de su funcionamiento de han desarrollado evaluaciones del desempeño con miras a ascensos y en general para promover el crecimiento del individuo dentro de la Institución.

## **2.9 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En este enfoque el empleado o colaborador cumple un papel fundamental pues es quien plantea el cambio y lo pone en practica, ya sea con ayuda o apoyo interno o externo dependiendo la necesidad; tiene las siguientes características: <sup>9</sup>

- Se basa en el análisis profundo de datos y en base a ello se plantean posibles soluciones de cambio.
- Busca el mejoramiento continuo en busca de la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la organización.
- Provoca cambios netamente positivos en todos y cada uno de los individuos.
- En general incrementa la calidad del trabajo brindando agilidad y calidad en las respuestas a los problemas.

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.344

## **PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El objetivo principal del desarrollo organizacional es el cambio; es por ello que se convierte en un proceso es decir un conjunto de pasos a seguir para poder lograr los resultados deseados, estas tres etapas son: <sup>10</sup>

1. **Diagnostico:** es una análisis de la situación en la se encuentra es decir definir cuales son las necesidades de cambio de la organización; debe estar basado en entrevistas con los empleados o grupos de trabajo.
2. **Intervención:** es la etapa de acción es decir en la cual modifica la situación en la q se encuentra la compañía mediante talleres y análisis de los empleados o grupos de trabajo.
3. **Refuerzo:** en esta etapa se estabiliza y mantiene la nueva situación, mediante la retroalimentación, es decir mediante reuniones y evaluaciones periódicas.

## **TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional utiliza diversa tecnología. Las principales técnicas utilizadas son: <sup>11</sup>

1. **Entrenamiento de la Sensibilidad:** Se realiza mediante grupos o equipos denominados grupos de entrenamiento dirigidos por el líder el mismo que esta encargado en sensibilizar las habilidades y carencias de cada miembro en sus relaciones interpersonales con el fin de reforzarlas y corregirlas respectivamente logrando así mayor creatividad y perdiendo el temor a interrelacionarse.
2. **Análisis Transaccional:** Es una técnica q busca el autodiagnóstico o autoanálisis de las relaciones interpersonales que se dan mediante cualquier forma de comunicación esta técnica esta dirigida únicamente a individuos no para grupos pues tiene una concentración personalizada con el fin de enseñar a los empleados a ser mas claros y ágiles en sus respuestas eliminando así las interrupciones y atascos en la comunicación.
3. **Desarrollo de Equipos:** En esta técnica se arman grupos o equipos los cuales estarán formados por personal de todos los niveles jerárquicos sin ninguna

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.344

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.344-346

distinción con la guía de un líder con el fin de intercambiar críticas constructivas buscando un punto común o de encuentro entre todos los integrantes , al final del ejercicio se realiza una auto evaluación.

Muchas organizaciones en la actualidad están cambiando su estructura organizativa tradicional por el sistema de redes integradas de equipos buscando obtener mayor flexibilidad, innovación y cambio dentro de la organización.

4. Consultoría de Procesos: En esta técnica cada equipo esta dirigido por un consultor que interviene para ayudar a los miembros a que sean mas sensibles a los procesos internos de la organización como formulación de metas, objetivos, participación en la toma de decisiones, etc., en conclusión aumentar la eficiencia y eficacia de los miembros de la organización.
5. Reunión de Confrontación: Con la ayuda de un consultor interno o externo se podrá aplicar esta técnica además de la participación de dos grupos antagónicos que se encuentren en conflicto los cuales interactúan en un reunión en la cual se autoevalúan y evalúan al otro grupo para posteriormente enfrentarse y presentar los resultados de dichas evaluaciones formándose así un ambiente de discusión e intercambio de ideas controlado por el consultor. Esta técnica tiene un enfoque socio terapéutico q logra el mejoramiento de la comunicación entre personas, equipos y departamentos.
6. Retroalimentación de datos: Esta técnica se basa en la teoría de que mientras mas datos reciba el individuo mayor será la posibilidad de organizarlos, gracias a la retroalimentación se da el aprendizaje de si mismo, de los demás, de los grupos y de la organización en general
7. En “Alborada” el desarrollo de equipos será un elemento muy importante para el mejoramiento continuo de la Institución pues ésta pretende basarse en un sistema de redes integradas. El trabajo en grupos permite obtener críticas constructivas, las cuales serán utilizadas para cambios positivos en la Unidad Educativa.

## **Principales características del Desarrollo Organizacional** 12

- Focaliza a la organización como un todo
- Utiliza procesos grupales
- Orientación sistémica y amplia
- Orientación situacional
- Utiliza agentes de cambio de la organización
- Proporciona retroalimentación inmediata de los datos
- Hace énfasis en la solución de problemas
- Estimula el aprendizaje experimenta
- Acelera el desarrollo de equipos de trabajo
- Focaliza las relaciones interactivas y sociales

## **Consecuencias del Mejoramiento de la Calidad** 13

### **1. Ambiente de los empleados**

- Personas mas educadas
- Involucramiento en la toma de decisiones
- Expectativas par hacer del trabajo un ambiente agradable
- Importancia a los factores ambientales

### **2. Ambiente de Clientes y Consumidores**

- Lograr calidad, confiabilidad y responsabilidad
- Primordial importancia a los costos y al valor agregado
- Competitividad en la organización

### **3. Ambiente de la Organización**

- Mejores resultados
- Mayor competitividad en tiempo y dinero
- Reducción de pérdida y desperdicios

12 Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.349

13 Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, 2004, Pág.351

## *COMENTARIO*

El implementar el desarrollo organizacional promueve el mejoramiento de una institución a través del mejoramiento de las personas. La aplicación del desarrollo organizacional en “Alborada” es de gran importancia pues la permitirá mejorar la calidad en el servicio educativo, además le permitirá visualizar cambios positivos en el ambiente de los empleados, del alumnado y de la Institución en general.

### **3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

Para el diagnóstico de la situación en la que se encuentra el personal docente del área pre primaria y primaria del centro educativo “Alborada” se realizara una comparación de los requerimientos necesarios para el cargo de docente y las características, conocimientos y títulos obtenidos por cada uno de ellos, para luego ser analizados y poder llegar a una conclusión al respecto. Esta etapa de diagnóstico es fundamental pues en base a ella se realizaran los cambios y adecuaciones necesarias en cuanto a la capacitación necesaria para todos y cada uno de los colaboradores de esta institución

#### **REQUISITOS PARA EL CARGO DE PROFESOR DEL PLANTEL DEL AREA PRE PRIMARIA Y PRIMARIA**

##### **DIRECTORA**

- Licenciado en Ciencias de la Educación con especialidad en administración y supervisión educativa
- Mínimo 5 años de experiencia en el área educativa
- Cursos afines con el ámbito de educación básica
- Experiencia mínima de labor dentro de la Institución de 3 años

##### **DIRECCION ADMINISTRATIVA**

- Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación
- Experiencia mínima de 2 años en el manejo de presupuestos
- Experiencia mínima de labor dentro de la Institución de 3 años

##### **COORDINADOR**

- Título de tercer nivel
- Experiencia en administración de personal
- Don de gentes y buena relación tanto con los docentes como con el alumnado
- Experiencia mínima de labor dentro de la Institución de 3 años

## **NIVEL PRE PRIMARIO**

### **Nivel Inicial 3 a 4 años ( Pre Kinder)**

- Es indispensable título de docente ya sea: nivel superior, tercer nivel, o instituto normal superior. Entre ellos podríamos nombrar los siguientes:
  - Licenciada en CCEE (Ciencias de la Educación) con especialidad en: Educación inicial, educación Pre primaria o Primaria.
  - Psicóloga educativa infantil
  - Profesor de Educación inicial - Pre primaria
  - Profesor de educación especial
  - Título en Estimulación Temprana
  - Profesora parvularia
- Mínimo 2 años de experiencia laboral
- Prácticas o pasantías en centros de educación especial (opcional)
- Cursos y Seminarios con especialidad en educación infantil (sin límite de horas)

### **Nivel Pre Básica 4 a 5 años, Nivel Pre Escolar, Primer Año de Educación Básica (Pedagogía)**

- Profesor Parvularia
- Profesor de Educación Especial
- Profesor Pre Primario – Primario
- Psicólogo Educativo Infantil
- Licenciado en CCEE
- Mínimo 2 años de experiencia laboral
- Prácticas o pasantías en centros de educación especial (opcional)
- Cursos y Seminarios con especialidad en educación infantil (sin límite de horas)

### **Educación Básica de Segundo a Séptimo Año**

- Título Docente graduado en CCEE
- Doctor en CCEE
- Licenciado en CCEE
- Profesor de Educación Primaria – Instituto Normal Superior

- Bachiller en CCEE
- Título de Psicólogo Educativo Infantil y Orientación
- Pedagogo
- Administración Educativa
- Supervisión Educativa
- Mínimo 1 año de experiencia laboral
- Prácticas o pasantías en centros de educación especial (opcional)
- Cursos y Seminarios con especialidad en educación básica (sin límite de horas)

Para las materias complementarias se requiere título en CCEE con especialidad en la materia que va a enseñar, es decir:

- Licenciada en CCEE especialidad Idiomas ( para profesor de ingles)
- Licenciada en CCEE especialidad en Cultura Física (profesor de deporte)
- Licenciado en CCEE especialidad en Arte (profesor cultura estética, teatro, artes plásticos, música)
- Licenciado en CCEE especialidad en Informática ( profesor de computación )
- Bachiller Técnico (profesor de actividades practicas, manualidades)

**NIVELES Y CONOCIMIENTOS ACADEMICOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO ALBORADA**

**DIRECTIVOS Y PROFESORES DEL CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA” NIVELES PREPRIMARIO Y PRIMARIO**

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>                              | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>                                     | <b>PRINCIPALES CURSOS REALIZADOS</b>   |
|---|--|--|--|
| <p align="center">Vidal Coronel<br/>Ligia Esperanza</p> | <p align="center">Lcda. CCEE especialidad<br/>Administración y Supervisión<br/>Educativa</p> | <p align="center">Directora Técnico Pedagógica</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de docencia en educación primaria</li> <li>• Seminario en docencia administrativa</li> <li>• Manejo estratégico de personal</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Curso de lengua y literatura latinoamericana</li> <li>• Planeación y direccionamiento estratégico</li> </ul> |

*COMENTARIO:* La Directora del Centro Educativo “Alborada” cumple con los requisitos básicos para desempeñarse en su cargo, pues además de su preparación académica, su experiencia como funcionaria la ha obtenido en esta Institución desde sus inicios ya que es una de sus principales fundadoras.

| APELLIDOS Y NOMBRES           | TITULO  | FUNCION                              | CURSOS REALIZADOS   |
|-------------------------------|---------|--------------------------------------|---|
| Heredia Puyol Norma Clemencia | Ninguno | Fundadora y Directora Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de calidad en la enseñanza</li> <li>• Dominio del idioma Inglés</li> <li>• Seminario de aplicación, control y manejo del presupuesto institucional</li> <li>• Curso de mejoramiento en la comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul> |

*COMENTARIO:* La persona encargada de la Dirección Administrativa de esta unidad educativa no cumple a cabalidad con los requerimientos necesarios para el desempeño eficiente de esta función, pues en primera instancia carece de título de nivel superior y conocimientos académicos en esta área; aunque por otro parte cabe recalcar que se mantiene en constante preparación con cursos y seminarios. El ser la principal fundadora y accionista de esta Institución le ha permitido manejar y tener a su cargo toda la administración y finanzas tanto de la primaria como de la secundaria desde la creación de “Alborada”. Creemos conveniente la obtención de un título de tercer nivel y una preparación más profunda en cuanto a pedagogía; en el caso de la instrucción superior deberá obtenerla por su propia cuenta tratando de mejorar su capacitación profesional, y en el caso de las necesidades pedagógicas serán reforzadas y promocionadas por la Institución.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>                     | <b>FUNCION</b>       | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|--|
| Hermida Bustos Rosa Elena  | Lcda. Psicología Clínica Infantil | Coordinadora General | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de comunicación especial infantil</li> <li>• Seminario de relaciones interfamiliares (padres e hijos)</li> </ul> |

*COMENTARIO:* En este caso las expectativas de este cargo sí se cumplen en su gran mayoría, pues “Alborada” cuenta con una coordinadora que ha prestado sus servicios a la Institución como docente durante 6 años, además cuenta con un título de tercer nivel íntimamente asociado con las exigencias de este puesto. A pesar de contar con cursos y seminarios relacionados con la comunicación y relaciones interfamiliares sería conveniente que adquiriera mayor preparación en el ámbito de administración de personal, el cual deberá adquirir de manera externa pues es un tema muy específico como para utilizarlo de factor común en el plan de capacitación a realizarse.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>   | <b>FUNCION</b>       | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|---|----------------------|---|
| Ortega Romero Aída Araceli | Lcda. CCEE especialidad Psicología Educativa Infantil | Profesora Pre kinder | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario en lingüística parvularia</li> <li>• Congreso de técnicas para el trabajo en equipo</li> <li>• Seminario de detección de las necesidades de la niñez actual</li> </ul> |

*COMENTARIO:* Según los requerimientos del cargo la profesora de PRE Zinder es idónea para desempeñarse en esta función, pues además de su título de tercer nivel que esta relacionado con la educación básica, se ha preparado en aspectos educativos fundamentales, que le ayudan a cumplir eficientemente su labor como docente.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>                    | <b>FUNCION</b>          | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|----------------------------------|-------------------------|---|
| Aguilar Díaz Janeth        | Lcda. CCEE Estimulación Temprana | Profesora Prebásica “A” | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario en lingüística parvularia</li> <li>• Cursos con especialidad en motricidad infantil</li> <li>• Congreso de técnicas de relación interpersonales</li> </ul> |

COMENTARIO: Como en el caso anterior, se puede observar que los requisitos del cargo son cumplidos totalmente pues la preparación de esta profesora se relaciona íntimamente con los requerimientos del puesto. Adicionalmente mantiene una preparación educativa en áreas directamente relacionadas con la educación básica.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>    | <b>TITULO</b>                             | <b>FUNCION</b>          | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|-------------------------------|---|-------------------------|---|
| Vintimilla Vega Teresa Isabel | Lcda. CCEE Educación Especial Pre escolar | Profesora Prebásica “B” | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para contrarrestar el individualismo y la dificultad de aprendizaje</li> <li>• Seminario en lingüística parvularia</li> </ul> |

COMENTARIO: En el caso de la profesora de Prebásica “B” además de su título universitario, cuenta con instrucción en aspectos afines a su labor como docente. Sin embargo, sería recomendable para las profesoras del área prebásica que se preparen en el ámbito de la docencia infantil.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>             | <b>TITULO</b>                               | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|--|---|---------------------------------|---|
| Jaramillo Muñoz Mónica de las Mercedes | Lcda. CCEE especialidad Lengua y Literatura | Profesora Primero de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de literatura contemporánea</li> <li>• Dominio del idioma Francés</li> <li>• Seminario en educación especial</li> </ul> |

COMENTARIO: La persona encargada de este puesto cumple con el requisito de un título de tercer nivel, además de contar con algunos seminarios afines a su especialidad, pero sería conveniente cierta preparación en docencia infantil, cursos didácticos, etc.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>      | <b>TITULO</b>                            | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|---------------------------------|--|---------------------------------|---|
| Abril Álvarez Fernanda Patricia | Lcda. CCEE Psicología Educativa Infantil | Profesora Primero de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congreso de docencia infantil, educación básica</li> <li>• Curso intensivo de informática</li> </ul> |

COMENTARIO: Este puesto se encuentra a cargo de una persona preparada para poder desempeñarse eficientemente, pues posee su título y preparación en enseñanza infantil, sería recomendable obtener ciertos conocimientos en ámbitos de cultura general, es decir temas de historia, geografía, cívica, etc. tanto nacional como internacional.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>           | <b>TITULO</b>                                     | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|---|
| Sanmartín Tamayo Karina<br>Elizabeth | Profesora CCEE especialidad<br>Educación Especial | Profesora Segundo de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario en estimulación básica para niños especiales</li> <li>• Curso de lingüística y comunicación de niños especiales</li> </ul> |

*COMENTARIO:* Al igual que en el caso anterior la maestra de este grado tiene su título de tercer nivel y preparación adecuada para su cargo, de todas formas sería conveniente adquirir conocimientos en cultura general pues como docente de estos niveles se debe tener por lo menos un conocimiento básico en este ámbito.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>     | <b>TITULO</b>                          | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|--------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Quezada Moscoso Marcia Mariana | Lcda. CCEE Administración<br>Educativa | Profesora Segundo de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de direccionamiento estratégico</li> <li>• Seminario de administración y dirección de instituciones educativas</li> </ul> |

*COMENTARIO:* En este caso a pesar de que la profesora de este grado cuenta con un título de tercer nivel este no está acorde a las necesidades del cargo pues la especialidad es del ámbito administrativo de la educación, por esta razón es necesario, una capacitación en temas como: lingüística, motricidad, comportamiento, dificultades de aprendizaje, etc.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>     | <b>TITULO</b>                               | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|--------------------------------|---|---------------------------------|--|
| Wilches Coronel Sonia Priscila | Lcda. CCEE especialidad Lengua y literatura | Profesora Tercero de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de literatura moderna y contemporánea</li> <li>• Congreso de culturas latinoamericanas</li> <li>• Seminario de docencia infantil</li> </ul> |

**COMENTARIO:** Este grado se encuentra a cargo de una persona totalmente preparada en el área de la literatura y la lengua que es un aspecto muy positivo para este cargo, además de contar con conocimientos en docencia que es fundamental para poder cumplir con las expectativas de este cargo de docente de primaria.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>  | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|-----------------------------|--|---------------------------------|--|
| Ortiz Pino<br>Carmen Teresa | Profesor Segunda Enseñanza especialidad Educación Especial | Profesora Tercero de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de inglés avanzado</li> </ul> |

**COMENTARIO:** La maestra del cuarto de básica "A" cuenta con el título requerido pero carece de cualquier tipo de capacitación en cuanto a docencia infantil, enseñanza, lingüística, comportamiento, etc., es por ello que su preparación es bastante elemental.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>     | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>                 | <b>CURSOS REALIZADOS</b> |
|--------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------|
| Quito Pesantez Sonia Esperanza | Profesor Instrucción Primaria<br>(Instituto Normal Superior) | Profesora Cuarto de Básica "A" |                          |

COMENTARIO: De igual manera que en el caso anterior es básica la preparación de la profesora de este nivel, por tanto recomendamos una preparación completa en todos los temas relacionados a educación infantil que propondremos en el plan de capacitación aplicado para esta Institución.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>                            | <b>FUNCION</b>                 | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|--|--------------------------------|---|
| Toral Aguirre Clara        | Lcda. CCEE Psicología Educación Infantil | Profesora Cuarto de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del inglés y francés</li> <li>• Curso de manualidades y artes</li> </ul> |

COMENTARIO: Cumple con el título de tercer nivel requerido para el cargo de docente, además de los cursos que ha recibido carece de una preparación un poco específica en cuanto a lingüística, resolución de problemas de comportamiento, y cultura general lo cual sería muy recomendable.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>        | <b>TITULO</b>   | <b>FUNCION</b>                 | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|---|
| Álvarez Cabrera Judith Emperatriz | Profesor Segunda Enseñanza<br>Orientación Vocacional y<br>Profesional | Profesora Quinto de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de detección de problemas y necesidades de los adolescentes</li> <li>• Seminario de técnicas de direccionamiento profesional</li> <li>• Curso avanzado de informática</li> </ul> |

COMENTARIO: Esta docente además de su título cuenta con cursos muy importantes únicamente sería recomendable adquirir conocimientos que alimenten su preparación en cultura general.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>      | <b>TITULO</b>   | <b>FUNCION</b>                 | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|---------------------------------|---|--------------------------------|--|
| Vicuña Peralta Carmen del Pilar | Profesora Educación Primaria<br>(Instituto Normal Superior) | Profesora Quinto de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congreso de literatura contemporánea</li> </ul> |

COMENTARIO: Esta profesora cuenta con su título en educación primaria pero carece de mayor capacitación en las áreas afines a su cargo es por eso que además del conocimiento en literatura contemporánea con el que cuenta es necesario que reciba información y conocimientos relacionados con detección y análisis del comportamiento de los niños y adolescentes, cambios de la niñez a la adolescencia, relaciones interpersonales, y bases de cultura general.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>     | <b>TITULO</b>                   | <b>FUNCION</b>                | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
| Cordero Celleri Francisca Inés | Lcda. CCEE Psicología Educativa | Profesora Sexto de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de proyectos y trabajos en equipo</li> <li>• Curso de comunicación y relaciones interpersonales</li> </ul> |

COMENTARIO: Este puesto se encuentra a cargo de una profesional muy bien preparada en el área y con conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones, sería recomendable reforzarse en cuanto a conocimientos de cultura general y de problemas y cambios relacionados con los cambios de la niñez y adolescencia.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>     | <b>TITULO</b>                      | <b>FUNCION</b>                | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| Díaz Orellana María de Lourdes | Bachiller en CCEE (Colegio Normal) | Profesora Sexto de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso avanzados de inglés y portugués</li> </ul> |

COMENTARIO: La instrucción con la que cuenta la maestra de este nivel es bastante elemental, pues además de carecer de un título de tercer nivel no cuenta con cursos y seminarios que le ayuden a reforzar sus conocimientos es por eso que sería conveniente una capacitación muy completa en el área educativa infantil y adolescente y todos los aspectos que esta engloba.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>  | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|-----------------------------|--|---------------------------------|--|
| Jara Chacha<br>Inés Fabiola | Profesor Instrucción Primaria<br>(Instituto Normal Superior) | Profesora Séptimo de Básica "A" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de evolución en la educación básica</li> <li>• Curso de calificación y valoración de evaluaciones y trabajos</li> </ul> |

COMENTARIO: La docente encargada de este nivel cuenta con el título requerido y conocimientos muy importantes para su función pero además de ello su instrucción podría ser complementada con aprendizaje de los cambios de niñez a la adolescencia, comunicación, docencia, etc.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>   | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>                  | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|------------------------------|--|---------------------------------|---|
| Molina Ortiz<br>Nube Mariela | Lcda. Psicología Infantil Profesor<br>Instrucción Primaria | Profesora Séptimo de Básica "B" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de calificación y valoración de evaluaciones y trabajos</li> </ul> |

COMENTARIO: La profesional encargada del séptimo "B", a más de su título cuenta con conocimientos importantes y necesarios para desarrollarse en su área pero resulta baja su instrucción en cuanto a cursos y seminarios que como en el caso anterior debe ser reforzada en los aspectos señalados.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>   | <b>TITULO</b>                                 | <b>FUNCION</b>      | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|------------------------------|---|---------------------|---|
| Díaz Contreras Karol Marylin | Lcda. CCEE especialidad<br>Literatura Inglesa | Profesora de Ingles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso en docencia infantil</li> <li>• Congreso de literatura hispanoamericana</li> </ul> |

COMENTARIO: La maestra de ingles del centro educativo se encuentra bien prepara da para poder desempeñar su función como profesora de lengua extranjera pues además de su titulo cuenta con un curso de docencia infantil que es fundamental.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>            | <b>TITULO</b>                                 | <b>FUNCION</b>      | <b>CURSOS REALIZADOS</b> |
|---------------------------------------|---|---------------------|--------------------------|
| Machuca Martínez Maria<br>Auxiliadora | Lcda. CCEE especialidad<br>Literatura Inglesa | Profesora de Ingles |                          |

COMENTARIO: En este caso además del titulo que es el más adecuado es necesario capacitación complementaria principalmente en docencia infantil.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>                                 | <b>FUNCION</b>      | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|---|---------------------|---|
| Neira Ana                  | Lcda. CCEE especialidad<br>Literatura Inglesa | Profesora de Ingles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de lengua italiana y francesa</li> <li>• Curso de gramática inglesa</li> </ul> |

COMENTARIO: Al igual que la profesora de ingles analizada en le caso anterior se recomienda capacitación complementaria.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>  | <b>TITULO</b>                     | <b>FUNCION</b>           | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--|
| Santos Cabrera Mayra Dayana | Tecnóloga en Análisis de Sistemas | Profesora de Informática | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de manejo de utilitarios</li> <li>• Seminario de programación en Visual Basic</li> <li>• Congreso del uso y manejo de Internet</li> </ul> |

COMENTARIO: La profesora encargada de esta área se encuentra totalmente instruida en la misma, seria recomendable recibir capacitación en docencia infantil para mejorar y perfeccionar el manejo de los alumnos.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>      | <b>TITULO</b>   | <b>FUNCION</b>       | <b>CURSOS REALIZADOS</b> |
|---------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|
| Bermeo Espinosa Andrés Santiago | Ing. Industrial | Profesor de Ciclismo |                          |

COMENTARIO: En este caso a pesar de que el título universitario no se relacione con la el área deportiva, el ser un campeón de ciclismo le permite tener los conocimientos y técnicas necesarias para poder ejercer este cargo. Sin embargo, es recomendable adquirir cierto tipo de instrucción relacionada con la docencia infantil, con el fin de mejorar su relación y trato con sus alumnos.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>                      | <b>FUNCION</b>     | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|----------------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| Barros Tapia Juan Pablo    | Practico Monitor en Cultura Física | Profesor de Fútbol | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de estiramiento y relajamiento muscular</li> <li>• Prácticas de preparador físico de la liga de cuenca</li> </ul> |

COMENTARIO: De igual manera, como en el caso anterior, se recomienda una mayor preparación en docencia infantil pues, en su área deportiva consideramos que es una persona altamente calificada.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>     | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|----------------------------|----------------|--------------------|--|
| Palacios Perdomo Elizabeth | Lcda. en Artes | Profesora de Danza | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso en danza moderna y contemporánea</li> <li>• Seminario de danza clásica</li> </ul> |

COMENTARIO: La docente encargada de esta área además de su título de tercer nivel que se relaciona estrechamente con el cargo que ejerce, cuenta con diversos conocimientos en aspectos afines a su carrera. Se recomienda preparación en docencia educativa infantil.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b>     | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|--|--------------------|---|
| Cubero Abril Iván Enmanuel | Lcdo. CCEE especialidad en Lengua y Literatura, Arte Dramático | Profesor de Teatro | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de arte dramático cubano</li> <li>• Seminario de manejo escénico y actuación en público</li> </ul> |

COMENTARIO: Consideramos que la preparación de este profesor sí cumple con los requisitos necesarios para desempeñar este cargo; pero como en los últimos casos analizados hacemos énfasis en la necesidad de preparación en docencia infantil.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>       | <b>TITULO</b>                         | <b>FUNCION</b>               | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|--|
| Idrovo Jaramillo Fernando Javier | Bachiller Técnico, Estudiante de Arte | Profesor de Dibujo y Pintura | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de arte y pintura en óleo</li> <li>• Seminario de pintura paisajista</li> </ul> |

COMENTARIO: La preparación con la que cuenta este docente es apta para desempeñarse en su cargo, aunque consideramos que podría ser complementada con conocimientos respecto a la docencia y enseñanza infantil.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>     | <b>FUNCION</b>            | <b>CURSOS REALIZADOS</b>  |
|----------------------------|-------------------|---------------------------|---|
| Salazar Brito Jackeline    | Bachiller Técnica | Profesora de Manualidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de bordados y costuras</li> <li>• Taller de trabajos en papel y tela</li> <li>• Curso de manualidades con materiales reciclados</li> </ul> |

COMENTARIO: Como en el caso anterior, se observa que esta docente cuenta con una adecuada preparación para el área en la cual se desempeña pero carece de preparación en educación infantil por lo que es recomendable la adquisición de mayores conocimientos en esta área.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>  | <b>FUNCION</b> | <b>CURSOS REALIZADOS</b>   |
|----------------------------|--|----------------|--|
| Trilles Astudillo Hilda    | Lcda. CCEE especialidad Psicología en Educación y Orientación Vocacional | Psicóloga      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de técnicas de detección de problemas y necesidades de los adolescentes</li> <li>• Curso de lingüística parvularia</li> <li>• Congreso de relaciones interpersonales en los adolescentes</li> </ul> |

COMENTARIO: La psicóloga de la Institución es idónea para el cumplimiento de su rol.

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>TITULO</b>      | <b>FUNCION</b> | <b>CURSOS REALIZADOS</b> |
|----------------------------|--------------------|----------------|--------------------------|
| Mosquera Giovanni          | Doctor en Medicina | Médico         |                          |

COMENTARIO: El médico de Centro Educativo “Alborada” es una persona que cumple con los requerimientos de este cargo

### **3.1.1 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR HABILIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS INDIVIDUOS**

Existen algunos métodos utilizados para identificar tanto las habilidades y las destrezas como las carencias de los miembros de una organización. Creemos conveniente la utilización del método de retroalimentación directa aplicada al personal docente del Centro Educativo “Alborada” pues consideramos que es la fuente más confiable de obtener información sobre las necesidades que enfrenta cada uno de los miembros de esta Institución; con el fin de mantener el mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores educativas.

Para poner en práctica el método antes mencionado se realizará una encuesta a cada uno de los docentes, en la cual se podrá determinar las necesidades y nivel de preparación personal de acuerdo al criterio de cada encuestado. Esta herramienta nos permitirá contar con información fundamental para la preparación del plan de capacitación más óptimo y conveniente para “Alborada”.

### **3.1.2 NIVELES DE ANÁLISIS**

En el capítulo anterior fueron mencionados los distintos niveles de análisis en los cuales se pueden identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación de los miembros de una Institución; después de un profundo estudio aplicamos dos tipos de análisis: el análisis de los recursos humanos pues fueron considerados los conocimientos del personal docente del Centro Educativo “Alborada”, y, por otra parte se realizó el análisis de cargos, el cual basamos en los requisitos y especificaciones necesarias para cada cargo.

Al inicio de este capítulo gracias a un estudio comparativo realizado entre requisitos y la preparación obtenida de los colaboradores de la Institución se destaca claramente que la mayoría del personal docente de este Centro Educativo necesita mayor preparación y entrenamiento en docencia educativa infantil y en ciertos temas relacionados con la misma como: técnicas de evaluación y calificación, preparación en lingüística parvularia, conocimientos básicos de cultura general, entre otros.

Además es necesario resaltar que a pesar de estas carencias los docentes en su gran mayoría cuentan con título de tercer nivel relacionado con el área en la cual se desempeñan, lo cual es un aspecto que favorece a la Institución para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales pues al ser personas con instrucción superior brindan mayor accesibilidad y prestigio a la misma.

### **3.1.3 INDICADORES DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

Según el análisis expuesto se observa que en el Centro Educativo “Alborada” existe una clara necesidad de preparación en el área de docencia infantil, pero a más de este indicador existen varios aspectos en la actualidad que nos permiten determinar la necesidad de entrenamiento del personal docente como: el mejoramiento y actualización de la educación en general, los métodos de enseñanza modernos, la tecnología y la globalización, etc.

Los indicadores antes mencionados nos permiten determinar las necesidades a futuro de la Institución, es por ello que para mantener su prestigio y buen nombre “Alborada” siempre se preocupará en la preparación y mejoramiento de sus docentes, en la práctica adecuada de las labores educativas y en el bienestar y correcto desarrollo de su alumnado.

### **3.1.4 ENCUESTA**

A continuación se ha preparado una encuesta básica, la cual ha sido aplicada directamente a cada uno de los docentes. Se espera que los resultados obtenidos en la misma nos permitan determinar las carencias del personal docente de esta institución según el criterio personal de los profesores, esto nos permitirá la preparación y aplicación de un plan de capacitación idóneo.

# E N C U E S T A

## FORMULARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA”

Nombre

Completo:.....

FECHA:..../..../.....

Función:.....

1. ¿Cree usted que cuenta con la capacitación suficiente para desempeñarse de manera eficiente en su cargo?
  - Si
  - No
  
2. En caso de que la respuesta anterior sea positiva ¿cuanto de esa capacitación ha recibido por intermedio de la Institución?
  - Toda
  - Parte de ella
  - Nada
  
3. De acuerdo a su criterio y experiencia como docente, indique en que áreas considera necesario recibir capacitación para mejorar su propio desempeño(3)
  - Docencia infantil
  - Técnicas de calificación y evaluación
  - Relaciones personales y comunicación
  - Cultura General
  - Motricidad y Lingüística

### 3.1.5 TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

1. ¿Cree usted que cuenta con la capacitación suficiente para desempeñarse de manera eficiente en su cargo?

- Si
- No

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> | <b>NUMERO DE RESPUESTAS</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Respuesta positiva          | 20                          |
| Respuesta negativa          | 12                          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>32</b>                   |

#### G R A F I C O



COMENTARIO: Según los resultados obtenidos podemos observar que la mayoría de los docentes (62%) cree que cuenta con la capacitación suficiente y adecuada para desempeñarse en su cargo. Este resultado nos reafirma que “Alborada” cuenta con un personal docente altamente preparado; es por ello que la Institución ha crecido y se ha mantenido en un alto nivel académico, pues el aprendizaje dentro de ella esta a cargo de un elemento humano (más de la mitad de ellos) que mantiene su constante preparación y mejoramiento.

Por otra parte existe un número importante de personas (38%) que consideran necesario una mayor capacitación y preparación para poder desarrollarse de manera eficiente; cabe recalcar que el personal en su totalidad cumple con el requisito de título de tercer nivel y a pesar de ello creen conveniente reforzar sus conocimientos, lo que nos demuestra la calidad del servicio que presta la Institución, pues busca siempre cumplir con las expectativas de la comunidad en la cual se desarrolla.

2. En caso de que la respuesta anterior sea positiva ¿Cuánto de esa capacitación ha recibido por intermedio de la Institución?

- Toda
- Parte de ella
- Nada

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> | <b>NUMERO DE RESPUESTAS</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Toda                        | 1                           |
| Parte de ella               | 15                          |
| Nada                        | 4                           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>20</b>                   |

### G R A F I C O



COMENTARIO: Los resultados obtenidos en esta pregunta nos demuestran que la Institución ha fomentado la preparación y formación de sus colaboradores. Aunque no en su totalidad un gran número de ellos han recibido capacitación promocionada por la misma entidad, ya que “Alborada” considera que para el cumplimiento de sus objetivos y metas, y en sí el desarrollo de su labor, necesita invertir sus recursos en capacitar y preparar a su personal mediante cursos y seminarios acordes a las necesidades del sistema educativo actual, buscando mantenerse siempre a la vanguardia.

Existe un caso en el que el docente ha recibido toda su capacitación gracias al apoyo del Centro Educativo; tal situación es la de su Directora que empezó su carrera educativa a la par de los inicios de funcionamiento de “Alborada”.

En el caso de las personas que no han recibido capacitación promocionada por la Institución se refiere al personal que corresponden a áreas específicas como: deporte, teatro, inglés, entre otros que hasta el momento no han sido consideradas para mejorar su instrucción.

3. De acuerdo a su criterio y experiencia como docente, indique en que áreas considera necesario recibir capacitación para mejorar su propio desempeño (3)

- Docencia infantil
- Técnicas de calificación y evaluación
- Relaciones personales y comunicación
- Cultura General
- Motricidad y Lingüística

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>           | <b>NUMERO DE RESPUESTAS</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Docencia Infantil                     | 26                          |
| Técnicas de calificación y evaluación | 26                          |
| Relaciones personales y comunicación  | 8                           |
| Cultura General                       | 32                          |
| Motricidad y Lingüística              | 4                           |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>96</b>                   |

## G R A F I C O



COMENTARIO: En el caso de esta pregunta al igual que la información obtenida en el análisis y comparación de requerimientos-preparación, los docentes consideran necesario prepararse en temas cultura general q es un aspecto que debería ser de conocimiento elemental para todas las personas mas aun para los docentes de cualquier institución educativa, por otra parte la docencia infantil que hoy en día es fundamental que a mas de los conocimientos relacionados con el área o materia de cada profesor, este domine los métodos apropiadas para brindar el aprendizaje adecuado a sus alumnos, finalmente

## **CONCLUSION GENERAL DE LA ENCUESTA**

La realización de esta encuesta nos ha proporcionado información muy valiosa para nuestros fines pues gracias a ella pudimos conocer desde la perspectiva del profesor cuales son sus necesidades de capacitación para perfeccionar su desarrollo personal y profesional y así poder cumplir tanto con los requerimientos que exige el cargo de docente como las expectativas de la institución a la cual presta sus servicios y de los alumnos y padres de familia que son quienes perciben, aprovechan y valoran el aprendizaje recibido.

Después de este análisis se puede afirmar que sin duda que en general “Alborada” cuenta con un personal preparado para sus cargos pero a pesar de ello existen vacíos, falencias y espacios que deben ser completados mediante un plan de capacitación que en base a la información obtenida tanto en el estudio comparativo como en la encuesta lo propondremos en el siguiente capítulo.

#### 4.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Como se analizo en el capítulo II para la elaboración de un plan de entrenamiento es necesario definir componentes básicos que nos ayudarán a alcanzar los fines deseados:

|                         |  |
|-------------------------|--|
| ¿Quién debe entrenarse? | Todo el personal docente del área pre primaria y primaria del Centro Educativo “Alborada”  |
| ¿Cómo entrenar?         | Se utilizará cursos y seminarios para la instrucción del personal  |
| ¿En qué entrenar?       | En temas relacionados con educación infantil como: cultura general, docencia infantil y técnicas de calificación y evaluación  |
| ¿Quién debe entrenar?   | Docentes y Catedráticos de la Universidad de las Ameritas (Quito)  |
| ¿Dónde entrenar?        | En las instalaciones de la Institución   |
| ¿Cuándo entrenar?       | Durante el transcurso del año lectivo en horarios vespertino y nocturno.   |
| ¿Para qué entrenar?     | Los principales objetivos son: Formación adecuada, autorrealización, personal idóneo, explotación de habilidades, capacitación continua, calidad en la gestión, cambios de actitud, etc. |

#### 4.2 TECNOLOGIA DE ENTRENAMIENTO

Para el entrenamiento del personal docente del Centro Educativo “Alborada” se utilizarán varios recursos pedagógicos que servirán de apoyo para el desarrollo exitoso de la capacitación propuesta.

Se emplearan recursos audiovisuales que facilitarán el proceso de aprendizaje a los docentes, pues este método permite la percepción más rápida a través de los sentidos.

Los videos que serán expuestos contarán con información actualizada y preparada por personas altamente calificadas en cada uno de los temas a tratar.

Nuestro plan de entrenamiento también pondrá a disposición de los docentes la comunicación electrónica e interactiva con los profesores o guías de los seminarios; este medio de comunicación permitirá a los colaboradores mantenerse en contacto directo con sus maestros, de manera que se facilitará la resolución de problemas, sugerencias o inquietudes de los docentes de la Institución.

Para reforzar el aprendizaje se utilizará tecnología multimedia pues los docentes podrán recurrir a todo el material instructivo (teórico-práctico) para su estudio personal.

### **4.3 CONDUCCION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

Para llevar a cabo el entrenamiento y capacitación del personal docente del Centro Educativo “Alborada” utilizaremos la conferencia como método de conducción del programa de entrenamiento, pues consideramos que es el medio más eficiente para poder cumplir con las expectativas del programa a aplicarse en esta Institución.

A pesar de que este método es considerado de una sola vía y los entrenados o aprendices adoptan una postura pasiva, se utilizará un espacio de tiempo adecuado para la interacción de las dos partes; es decir se brindará un espacio en el cual se podrán aclarar las dudas e inquietudes de los temas a tratar. Gracias a esta técnica podremos alcanzar una mayor captación y asimilación de lo expuesto por los guías o conductores.

### **4.4 APLICACION**

A continuación se detalla el plan de capacitación propuesto para los docentes del Centro Educativo “Alborada” con el fin de que este sea útil para promover el mejoramiento continuo y la preparación de los miembros de esta prestigiosa Institución.

Este plan esta conformado por los temas a tratar, el detalle de los entrenados, la duración, el costo, las personas encargadas de su conducción, la tecnología a utilizar y el lugar en el cual se va a llevar a cabo esta preparación.

**GRUPOS DE ENTRENAMIENTO SEGÚN SUS NECESIDADES DE  
CAPACITACIÓN**

| <b>DOCENTES</b>            | <b>TEMAS PARA CAPACITACIÓN</b> |                              |  |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
|                            | <b>CULTURA<br/>GENERAL</b>     | <b>DOCENCIA<br/>INFANTIL</b> | <b>TEC. DE EVALUACION<br/>CALIFICACION</b> |
| Ligia Vidal                | <b>X</b>                       |                              |  |
| Norma Heredia              | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     |  |
| Rosa Hermida               | <b>X</b>                       |                              |  |
| Aída Ortega                | <b>X</b>                       |                              | <b>X</b>                                   |
| Janeth Aguilar             | <b>X</b>                       |                              | <b>X</b>                                   |
| Teresa Vintimilla          | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Mónica Jaramillo           | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Fernanda Abril             | <b>X</b>                       |                              | <b>X</b>                                   |
| Karina Sanmartín           | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Marcia Quezada             | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Sonia Wilches              |                                |                              | <b>X</b>                                   |
| Carmen Ortiz               | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Sonia Quito                | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Clara Toral                | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Judith Álvarez             | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Carmen Vicuña              | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Francisco Cordero          | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Lourdes Díaz               | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Ines Jara                  | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     |  |
| Nube Molina                | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     |  |
| Marilyn Díaz               |                                |                              | <b>X</b>                                   |
| Ma. Auxiliadora<br>Machuca | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Ana Neira                  | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Mayra Santos               | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Andrés Bermeo              | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Juan Pablo Barros          | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |
| Elizabeth Palacios         | <b>X</b>                       | <b>X</b>                     | <b>X</b>                                   |

|                   |           |           |           |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ivan Cubero       | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
| Fernando Idrovo   | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
| Jackeline Salazar | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
| Hilda Trilles     | <b>X</b>  |           |           |
| Giovanni Mosquera | <b>X</b>  |           |           |
| <b>TOTAL</b>      | <b>30</b> | <b>23</b> | <b>25</b> |

*COMENTARIO:*

Después del análisis de las características correspondientes a cada uno de los docentes hemos llegado a la conclusión de que los cursos serán realizados en tres áreas específicas, de la siguiente manera:

- \* Cultura General: 30 participantes
- \* Docencia Infantil: 23 participantes
- \* Técnicas de calificación y evaluación: 25 participantes

Creemos conveniente la aplicación de un plan cuyo desarrollo se efectuó en un periodo de una semana es decir, se utilizará dos días para el análisis de cada una de las áreas específicas detalladas anteriormente; las mismas que serán estudiadas de manera intensiva puesto que todos los participantes cuentan con tiempo limitado para poder realizar labores extra escolares, pues en muchos de los casos prestan sus servicios a otras instituciones. A más de ello hemos considerado a sus familias y al tiempo disponible de los seminaristas.

Los capacitadores de este plan de entrenamiento son personas de experiencia, que cuentan con la capacitación, métodos y conocimientos necesarios en su área de enseñanza.

Por otra parte el costo del seminario estará cubierto en un 80% por el Centro Educativo “Alborada”, pues sus directivos consideran a este importante incentivo como una inversión con futuros resultados positivos mas no como un gasto. La diferencia del 20% será pagada por los propios docentes; valor que se descontara de sus sueldos previo acuerdo con cada uno de los participantes

**PLAN DE CAPACITACION PROPUESTO PARA LOS DOCENTES DEL  
CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA” SECCION PRE – PRIMARIA Y  
PRIMARIA**

**CULTURA GENERAL**

**Objetivos Específicos**

1. Promover y desarrollar el aprendizaje y conocimiento de cultura general.
2. Alcanzar la formación necesaria en esta área para desempeñarse de manera eficiente en el ejercicio de su profesión
3. Formar y desarrollar un plantel de orientadores totalmente preparados para poder afrontar y entender problemas y situaciones que se presenten en la actualidad

**Metodología**

- Capacitación Presencial Vespertino y Nocturno
- Exposiciones didácticas de los guías
- Debates de temas relacionados
- Lecciones diarias
- Ejercicios prácticos en clase
- Investigaciones
- Trabajos Individuales y en grupo

**Dirigido a:**

Los 30 participantes que necesitan ser capacitados en esta área, y son:

- Aída Ortega
- Janeth Aguilar
- Teresa Vintimilla
- Mónica Jaramillo
- Fernanda Abril
- Karina Sanmartín
- Marcia Quezada
- Sonia Wilches

- Carmen Ortiz
- Sonia Quito
- Clara Toral
- Judith Álvarez
- Carmen Vicuña
- Francisco Cordero
- Lourdes Díaz
- Ines Jara
- Nube Molina
- Ma. Auxiliadora Machuca
- Ana Neira
- Mayra Santos
- Andrés Bermeo
- Juan Pablo Barros
- Elizabeth Palacios
- Ivan Cubero
- Fernando Idrovo
- Jackeline Salazar
- Hilda Trilles
- Giovanni Mosquera

**Lugar:**

Instalaciones del Centro Educativo “Alborada” (Auditorio y aulas del plantel)

**Inversión:**

El costo por participante será de \$50, valor que incluye lo detallado a continuación:

\* Inscripción \$10

\* Materiales \$10

\* Certificado \$5

\* Refrigerios \$5

\* Honorarios de los profesores \$20 por participante es decir \$600 por el seminario de dos días.

## **Programa**

### **Lunes 15 de septiembre del 2008**

- 16:00 Acreditación de participantes
- 16:15 Instalación a cargo del Lcdo. Oscar Moncayo, Decano de la Facultad de Filosofía de la Universidad de las Americas (Quito)
- 16:45 “La colonización”
- 17:30 Refrigerio
- 17:45 Historia y Tradición: Retablos de la cultura Latinoamericana
- 18:30 Los pueblos indios, sus culturas y las políticas culturales
- 19:15 Cultura Nacional e identidad cultural en el contexto neoliberal
- 20:00 Salida

**Ponente: Dr. José Antonio Islas (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA)**

### **Martes 16 de septiembre del 2008**

- 16:00 Análisis de lo tratado el día anterior (metodología opcional para cada profesor)
- 16:45 Historia Mundial: Guerras y Conquistas (I Parte)
- 17:30 Refrigerio
- 17:45 Historia Mundial: Guerras y Conquistas (II Parte)
- 18:30 Geografía Universal
- 19:15 Política en la actualidad

20:00 Salida

**Ponente: Dr. José Antonio Islas (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA)**

## **DOCENCIA INFANTIL**

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar y fortalecer una red de docentes capacitados que actúen como promotores de la formación continua de los alumnos del Centro Educativo “Alborada”
2. Promover el bien individual y colectivo eligiendo procesos y contenidos que eduquen para saber valorar.
3. Promover el desarrollo de los niños y adolescentes tomando en cuenta las necesidades sociales, culturales, de identidad y diversidad de la región.
4. Promover el desarrollo de una educación básica acorde con nuestras necesidades sociales y culturales dentro de un mundo globalizado.

### **Metodología**

- Capacitación Presencial Vespertino y Nocturno
- Exposiciones didácticas de los guías
- Debates de temas relacionados
- Lecciones diarias
- Ejercicios prácticos en clase
- Investigaciones
- Trabajos Individuales y en grupo

### **Dirigido a:**

Los 23 participantes que necesitan ser capacitados en esta área, y son:

- Norma Heredia
- Teresa Vintimilla
- Mónica Jaramillo
- Karina Sanmartín
- Marcia Quezada
- Carmen Ortiz
- Sonia Quito

- Clara Toral
- Judith Álvarez
- Carmen Vicuña
- Francisco Cordero
- Lourdes Díaz
- Inés Jara
- Nube Molina
- Ma. Auxiliadora Machuca
- Ana Neira
- Mayra Santos
- Andrés Bermeo
- Juan Pablo Barros
- Elizabeth Palacios
- Iván Cubero
- Fernando Idrovo
- Jackeline Salazar

**Lugar:**

Instalaciones del Centro Educativo “Alborada” (Auditorio y aulas del plantel)

**Inversión:**

El costo por participante será de \$50, valor que incluye lo detallado a continuación:

\* Inscripción \$10

\* Materiales \$10

\* Certificado \$5

\* Refrigerios \$5

\* Honorarios de los profesores \$20 por participante es decir \$460 por el seminario de dos días.

## **Programa**

### **Miércoles 17 de septiembre del 2008**

- 16:00    Introducción a la Pedagogía
- 16:45    Sociología de la Educación
- 17:30    Refrigerio
- 17:45    Expresión Oral y Escrita
- 18:30    Psicología del Desarrollo de 4 a 5 años
- 19:15    Psicología del Desarrollo de 6 a 11 años
- 20:00    Salida

**Ponente: Dr. Mario Cabezas (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA, Master en Docencia Infantil)**

### **Jueves 18 de septiembre del 2008**

- 16:00    Análisis de lo tratado el día anterior (metodología opcional para cada profesor)
- 16:45    Psicología Social y Dinámica de Grupos
- 17:30    Refrigerio
- 17:45    Creatividad en la Educación
- 18:30    Comunicación Educativa
- 19:15    Problemas de Aprendizaje
- 20:00    Salida

**Ponente: Dr. Mario Cabezas (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA, Master en Docencia Infantil)**

## **METODOS Y TECNICAS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACION**

### **Objetivos Específicos**

1. Conocer y analizar diferentes enfoques y metodologías de modelos de evaluación aplicables a los programas de formación para niños y adolescentes
2. Alcanzar la aplicación de una metodología de evaluación justa, enfocada en la valorización de conocimientos.
3. Promover el desarrollo de métodos y técnicas de evaluación que conlleven al mejoramiento continuo de la Institución.

### **Metodología**

- Capacitación Presencial Vespertino y Nocturno
- Exposiciones didácticas de los guías
- Debates de temas relacionados
- Lecciones diarias
- Ejercicios prácticos en clase
- Investigaciones
- Trabajos Individuales y en grupo

### **Dirigido a:**

Los 25 participantes que necesitan ser capacitados en esta área, y son:

- Aída Ortega
- Janeth Aguilar
- Teresa Vintimilla
- Mónica Jaramillo
- Fernanda Abril
- Karina Sanmartín
- Marcia Quezada
- Sonia Wilches
- Carmen Ortiz
- Sonia Quito

- Clara Toral
- Judith Álvarez
- Carmen Vicuña
- Francisco Cordero
- Lourdes Díaz
- Marilyn Díaz
- Ma. Auxiliadora Machuca
- Ana Neira
- Mayra Santos
- Andrés Bermeo
- Juan Pablo Barros
- Elizabeth Palacios
- Iván Cubero
- Fernando Idrovo
- Jackeline Salazar

**Lugar:**

Instalaciones del Centro Educativo “Alborada” (Auditorio y aulas del plantel)

**Inversión:**

El costo por participante será de \$50, valor que incluye lo detallado a continuación:

\* Inscripción \$10

\* Materiales \$10

\* Certificado \$5

\* Refrigerios \$5

\* Honorarios de los profesores \$20 por participante, es decir \$500 por el seminario de dos días.

## **Programa**

### **Viernes 19 de septiembre del 2008**

- 16:00 La Evaluación Educativa
- 16:45 Análisis de datos cuantitativos en la investigación educativa
- 17:30 Refrigerio
- 17:45 Análisis de datos cualitativos en la investigación educativa
- 18:30 Evaluación de la docencia
- 19:15 Principios y criterios de la evaluación del aprendizaje de los niños en preescolar y primaria
- 20:00 Salida

**Ponente: Dr. José Luis Iñiguez (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA)**

### **Sábado 20 de septiembre del 2008**

- 16:00 Análisis de lo tratado el día anterior (metodología opcional para cada profesor)
- 16:45 Formas de intervención docente para favorecer el desarrollo cognitivo de los niños
- 17:30 Refrigerio
- 17:45 La diversificación de las formas de trabajo en la educación preescolar
- 18:30 Evaluación de políticas educativas
- 19:15 Investigación Educativa y Responsabilidad

20:00 Salida

**Ponente: Dr. José Luis Iñiguez (Catedrático de la Facultad de Filosofía de la UDLA)**

**Domingo 21 de septiembre del 2008**

8:30 Presentación de trabajos finales

10:00 Evaluación final de los cursos realizados

12:00 Clausura del seminario

#### **4.5 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

Una vez concluido el proceso de entrenamiento se procederá a la evaluación del mismo con el fin de determinar si los esfuerzos y recursos invertidos en el mismo han sido aprovechados por los docentes para el beneficio de la Institución y sus miembros.

Se medirá el grado de asimilación del programa en los docentes basándose en factores generales como: satisfacción del personal docente, mejoramiento de calidad en el servicio prestado y grado de satisfacción tanto del alumnado como de sus representantes.

#### **4.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Para evaluar los resultados que se obtendrán después de la aplicación del plan de entrenamiento anteriormente propuesto, se requerirá la colaboración de un equipo especializado en medición y diagnóstico de la Universidad de las Américas conformado por personal altamente capacitado y elegido por la misma Universidad; además se contará con la colaboración de la Lcda. Ligia Vidal, Directora del Plantel, quién podrá brindar información necesario a dicho equipo para cumplir de manera eficiente con su función.

Después de la conversación mantenida con la Directora del Plantel pudimos recopilar información relacionada con la evaluación del programa, el cual llevará a cabo en cuatro niveles que son:

- Nivel Organizacional: En un periodo de tiempo considerable se podrá medir el grado de mejoramiento y crecimiento de la organización en cuanto a la eficiencia y eficacia de su desempeño, así como también las expectativas e imagen que la Institución proyecta en el medio en el cual se desarrolla; sin dejar de lado el clima interno y la relación laboral de los miembros de esta Institución.
- Nivel de Recursos Humanos: En este nivel se pondrá énfasis en valorar los cambios de actitudes y comportamientos de los entrenados y como estos cambios influyen en la eficacia individual y colectiva de los docentes
- Nivel de Cargos: En este nivel de evaluación se podrá determinar en que grado los requisitos necesarios para el desempeño de cada cargo son

satisfechos por los docentes. Se medirá el nivel de calidad en el servicio prestado que ha alcanzado cada miembro entrenado.

- Nivel de Entrenamiento: Mediante el margen de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el programa.

#### **4.7 METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO**

Para llevar a cabo el programa de entrenamiento la metodología a utilizarse estará de acuerdo a los procedimientos utilizados en el aprendizaje universitario, es decir los docentes serán considerados como alumnos, los cuales estarán sujetos a evaluaciones sobre los temas tratados en la clase anterior, ejercicios prácticos diarios, sustentaciones, lecciones, investigaciones, trabajos individuales y en equipo. Todos estos elementos serán considerados al momento de la calificación final del docente, la misma que deberá ser mínimo de un 70% de la nota total.

Una vez alcanzado este porcentaje se pasará a una segunda etapa que será la presentación y sustentación de un trabajo final sobre un tema relacionado con lo aprendido, esta nota es individual de lo obtenido durante el seminario y deberá ser mínimo de un 60% de la nota total. Finalmente se sumarán estos dos totales y se obtendrá la calificación total con la que cada docente aprobó el programa propuesto; esta calificación constará en el diploma y/o certificado que se entregará al final del mismo.

En caso de no alcanzar el porcentaje mínimo para aprobar la primera parte del programa, el docente tendrá la oportunidad de recuperar los puntos necesarios mediante tareas especiales definidas en su momento por parte del guía pertinente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante el desarrollo de nuestra tesis “Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Propuesta de un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo Alborada, Nivel Primario”, hemos determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones las mismas que han sido realizadas con total seriedad y criterio constructivo que ayude a mejorar el desempeño del personal docente de esta Institución Educativa; con el fin de generar una mejor imagen y servicio a sus alumnos.

A través del diagnóstico e las necesidades de entrenamiento de los docentes de esta Unidad Educativa hemos obtenido resultados favorables para la Institución por lo que nuestra contribución mediante la propuesta de un plan de capacitación servirá de refuerzo en la instrucción de los colaboradores de la misma.

## 5.1 CONCLUSIONES

Como objetivo general se planteó la realización de un Diagnóstico de las necesidades de Entrenamiento, el cual consta en el capítulo III del presente trabajo, y la Elaboración de un plan de entrenamiento para el personal docente del Centro Educativo “Alborada, el cual consta en el capítulo IV. Los contenidos y aplicación de los mismos serán de mucha utilidad e importancia para este prestigioso Centro Educativo, ya que mejorará notablemente el desempeño de su personal.

Dentro de los objetivos específicos se planteó:

- Realizar un Análisis de la Situación Actual de Entrenamiento de los Docentes; como resultado de esto se determinó que la gran mayoría de los colaboradores de la Institución cuentan con preparación idónea para el desempeño de sus funciones, pero en general lo que se pretende con nuestro plan de capacitación es reforzar sus conocimientos en áreas básicas y esenciales, con el fin de que todos los docentes alcancen un equilibrio o nivel lo suficientemente óptimo como para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en la cual esta Institución presta su servicio.
- El segundo objetivo hace referencia a la Ejecución de un Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento del Personal Docente, para lo cual se realizaron encuestas de carácter individual a los docentes y se contó con la colaboración de la Directora del Plantel. Se realizó dicha encuesta a los 32 colaboradores que prestan sus servicios en la Institución, dicho análisis nos permitió determinar la excelente capacitación de los docentes y nos ayudó también en enfocar nuestro trabajo en las áreas más débiles del personal.
- Como tercer objetivo se planteó la Propuesta de un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo “Alborada”, para lo cual se tomó en cuenta todo el análisis realizado en los anteriores capítulos a fin de elaborar el programa más adecuado para los docentes de este plantel, teniendo en cuenta la calidad del programa, el costo, el horario de asistencia, etc. Se realizó un programa que permite satisfacer

las necesidades y expectativas de la Institución. El plan cuenta con la colaboración de personal capacitado de la Universidad de las Américas, institución con la cual “Alborada” mantiene varios convenios en el aspecto educativo.

- El cuarto objetivo hace referencia a la Recomendación de una Metodología de Aplicación del Plan de Entrenamiento a los Docentes de la Institución, y se sugirió realizar el plan de entrenamiento de acuerdo a los procedimientos normales en docencia; en el cual los participantes estarán sujetos a evaluaciones, trabajos individuales y en equipo, exposiciones e investigaciones; dichos elementos serán calificados y ponderados, ese valor obtenido al ser sumado con una evaluación final permitirá determinar la asimilación y éxito del plan de entrenamiento.
- Como se determino en el primer capítulo la Institución mantiene su buen nombre y prestigio desde sus inicios; pretende mantenerse y aumentar la preferencia de los alumnos y sus representantes para lo cual mantiene en constante preparación a los docentes del plantel. “Alborada” es un Centro Educativo con experiencia que hoy en día pretende alcanzar el mejor nivel educativo gracias a la aplicación de un sistema educativo moderno y personalizado
- Al momento de realizar la parte práctica de nuestro estudio dentro de la Institución, nos encontramos con un personal muy colaborador y amigable, que nos permitió conocer su nivel de preparación y además nos sugirió temas para aplicar en el plan de entrenamiento. El Centro Educativo “Alborada” cuenta con docentes en su área pre primaria y primaria capacitados y complacidos con las tareas que realizan en el plantel, además esta unidad educativa considera que el elemento humano es el recurso más importante de toda organización, por lo que se preocupa en mantener en capacitación continua a sus colaboradores con el fin de brindar un servicio de calidad a la sociedad.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A continuación plantearemos algunas recomendaciones, basadas en el estudio realizado a la “Unidad Educativa Alborada”, las mismas que surgieron de las falencias y vacíos encontrados en la preparación con la que cuentan los docentes que prestan sus servicios en esta institución educativa. Las recomendaciones planteadas a continuación buscan mejorar y reforzar el rendimiento y eficiencia del desempeño del personal docente de este centro.

- Recomendamos poner énfasis e interés en la importancia del diagnóstico y detección de las necesidades de capacitación y preparación del personal docente en todas las áreas en las que se requiera, para así poder mantener un personal idóneo y apto para enfrentar con éxito las exigencias de la actualidad en el ámbito educativo.
- Creemos necesario mantener un control periódico del desempeño de los docentes en cada cargo, mediante pruebas, exámenes, encuestas entre otros métodos, y en base a los resultados obtenidos, implantar las medidas correctivas pertinentes en el momento justo y sin esperar a sufrir las consecuencias.
- Es necesario que la institución utilice a la capacitación como un medio fundamental de motivación e incentivo, es decir que sus colaboradores reciben un gran apoyo en aspectos como financiamiento, permisos, horarios, entre otros.
- Consideramos conveniente una mayor participación de los colaboradores de la institución en toma de decisiones, mediante el diálogo y la comunicación abierta entre el personal y los directivos, con el fin de que se sientan parte de la misma y conjuntamente se orienten al cumplimiento de metas y objetivos planteados.
- Finalmente se recomienda a esta institución valorar y mantener el recurso humano con el que cuenta, pues luego de este análisis se pudo confirmar que cuenta con un personal docente altamente preparado e instruido, con pequeñas carencias que únicamente con el debido entrenamiento podrán ser llenados buscando así satisfacer las

necesidades y expectativas tanto de los alumnos como de sus representantes.

# **DISEÑO DE TESIS**

## **1. TEMA**

“Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Propuesta de un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo Alborada, Nivel Primario”.

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El tema que ha sido escogido para este diseño de tesis está relacionado con el área de Recursos Humanos; el mismo que es parte fundamental de la Administración de Empresas. Debido a que la materia de Recursos Humanos es muy extensa y presenta diversidad de temas, se escogió a uno en particular que es La Determinación de Necesidades de Entrenamiento del Personal, el cual será utilizado como tema de investigación y estudio de nuestra tesis.

Este estudio será realizado en el Centro Educativo Alborada, la misma que es una institución privada cuya razón social es la prestación de servicios educativos. El tiempo que se ha escogido para la realización de nuestro estudio corresponde a datos e información obtenidos en el año 2007.

El 7 de junio de 1982 según resoluciones No. 5 y 6 de la Dirección Provincial de Educación del Azuay nace el Centro Educativo “Alborada”, para los niveles Pre primario y Primario respectivamente; luego de cumplir con todos los requisitos legales, reglamentarios y técnico pedagógicos para su funcionamiento.

Su creación se debe a la iniciativa de la Sra. Norma Heredia Puyol, mujer visionaria y talentosa que percibe la necesidad de brindar a la niñez y juventud de Cuenca y del país una educación diferente, más acorde con la realidad de entonces; una educación que no solo solamente instruya a los alumnos sino que los forme integralmente considerando sus capacidades y limitaciones.

La razón social de esta institución es la prestación de servicios educativos con el constante desarrollo de las capacidades físicas, mentales y espirituales de sus alumnos; evitando la educación masiva y procurando siempre una educación en valores como: el respeto, la solidaridad y el cumplimiento del deber; convirtiéndose estos en el patrón principal de sus vidas dentro y fuera de la institución.

El Centro Educativo “Alborada” es una Compañía Limitada que cuenta con el aporte de sus socias: Sra. Norma Heredia, Sra. Rosa Hermida, Sra. Ligia Vidal, Sra. Germania Herrera, Sra. Zaida Castro y Sra. Aída Delgado.

Esta Institución ofrece las secciones formales de:

1. Educación Infantil o Pre escolar
2. Educación Básica
3. Bachillerato
  - a. Preuniversitario en Ciencias Básicas
  - b. Técnico en Comercio y Administración, especialidad en Marketing

Para nuestro estudio utilizaremos información correspondiente a las dos primeras áreas mencionadas anteriormente; las cuales están ubicadas en el Plantel Educativo en la Ciudad de Cuenca

Una vez realizado un estudio general del Centro Educativo “Alborada”, creemos conveniente realizar un análisis sobre los métodos utilizados para la Determinación de la Necesidades de Entrenamiento del Personal ya que en su visión el Instituto pretende una formación sólida de sus alumnos, por lo que su principal y más importante medio para lograrlo es el Recurso Humano con el que cuenta la misma. Por lo tanto nuestro estudio va dirigido a este recurso pues mediante el mismo el Centro Educativo “Alborada” podrá llegar a optimizar la eficiencia en la prestación de sus servicios educativos.

### **3. PROBLEMA**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Debido a que el Centro Educativo “Alborada” es una institución educativa que se encuentra en continuo crecimiento, la enseñanza especializada es parte fundamental de su actividad; por lo que es necesario el entrenamiento y capacitación de sus docentes. En la actualidad el mejoramiento continuo es primordial para el correcto funcionamiento de la Institución, es por ello que vemos necesario determinar o evaluar el nivel de capacitación e idoneidad de su personal docente del área Pre primaria y Primaria con el fin de determinar su situación actual y aplicar a tiempo las medidas correctivas necesarias y un plan de capacitación adecuado.

La Institución presenta una carencia de métodos adecuados para determinar las necesidades de capacitación del personal, causado por el desconocimiento y falta de información sobre técnicas eficaces y aplicables a la situación del Centro Educativo. Si la problemática del Centro Educativo “Alborada” continua podrá llevar a la institución a deteriorar su imagen y prestigio; además de mantener insatisfechos a sus alumnos y a sus docentes.

Por estas razones hemos creído conveniente que para contrarrestar este problema y los efectos que surgen en esta Unidad Educativa es necesario implementar técnicas adecuadas que ayuden a determinar las necesidades de su personal docente, y a partir de esto aplicar un plan de capacitación óptimo para mejorar el desempeño de cada una de las funciones de los docentes en sus diversas áreas; logrando así eficiencia en el servicio educativo y gracias a él mantener la imagen y prestigio de la institución.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Centro Educativo “Alborada” carece de una política adecuada para conocer las Necesidades de Entrenamiento y de un Plan de Entrenamiento aplicable a su Personal Docente correspondientes a las áreas Pre primaria y Primaria

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento y Elaborar un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo “Alborada”

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**4.2.1** Realizar un Análisis de la Situación Actual de Entrenamiento de los Docentes

**4.2.2** Efectuar un Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento del Personal Docente del Centro Educativo “Alborada”

**4.2.3** Proponer un Plan de Entrenamiento y Desarrollo para el Personal Docente del Centro Educativo “Alborada”

#### 4.2.4 Recomendar una Metodología de Aplicación del Plan de Entrenamiento a los Docentes de la Institución

### 5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los motivos que justifican la elaboración del presente trabajo de investigación son los siguientes:

En cuanto a los **Criterios Teóricos** nuestro tema está justificado por cuanto se profundizarán las razones teóricas de los temas de: Entrenamiento, Métodos de Determinación de Necesidades de Entrenamiento y Plan de Entrenamiento primordialmente, los mismos que ayudarán al área académica del Centro Educativo “Alborada” a implantar nuevos conocimientos y alternativas, creando nuevos planteamientos técnicos y operativos con una visión más específica sobre como se debe capacitar tanto al personal docente nuevo como al antiguo para desempeñarse satisfactoriamente en su cargo y así llegar a la eficiencia.

En los **Criterios Institucionales** nuestro tema se justifica, pues en nuestra carrera de Administración de Empresas uno de los temas estudiados con mayor relevancia ha sido la materia de Recursos Humanos ya que en la actualidad el personal es y será la parte más importante para alcanzar el éxito de la misma.

Según **Criterios Personales** nuestro tema esta justificado, pues como mencionamos anteriormente el personal es la parte primordial de una entidad, mas aún en una Unidad Educativa, pues de ellos depende la correcta preparación del futuro de nuestra sociedad. Por lo que nuestra inclinación va orientada a un correcto entrenamiento del personal docente con el que cuenta, pues nuestro objetivo es que el Personal Docente de la Pre primaria y Primaria de esta Institución sea un grupo de profesionales calificados e idóneos.

Desde el punto de vista Operativo nuestro tema esta justificado ya que para el estudio del mismo existe una gran variedad de fuentes bibliográficas a más de contar con la disponibilidad del área administrativa del Centro Educativo “Alborada” para proporcionarnos toda la información necesaria; a más de ello se cuenta con los recursos necesarios para la realización de este trabajo de investigación.

Los Impactos que se van a alcanzar con nuestro estudio dentro de la Institución son el de mejorar la calidad del desempeño, eficiencia y productividad de su personal docente, es decir causará un impacto social, y a su vez los alumnos y sus representantes se sentirán satisfechos con la educación brindada por esta Institución.

## **6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

La teoría en la que se fundamenta el presente trabajo de investigación es en la materia de Recursos Humanos, dentro de la cual se analizarán los temas primordiales de este trabajo de grado.

Según el autor Idalberto Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano” (Páginas de la 305 a la 308), establece que el Entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas con el fin de que estas sean más productivas, innovadoras, creativas; que puedan contribuir a los objetivos organizacionales y sean cada vez mas valiosas. Por tanto el Entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

Mediante el Entrenamiento la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes. La mayoría de los programas de entrenamiento están encaminados a informar al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procesos, misión y visión organizacional, sus productos y servicios, sus clientes y su competencia.

El Entrenamiento es un proceso que está compuesto por la secuencia de las siguientes etapas: Diagnóstico, Diseño, Implementación y Evaluación; por tanto el cumplimiento de estas etapas nos permitirá alcanzar el nivel de desempeño deseado por la organización mediante el desarrollo continuo de su personal.

En este mismo contexto, el autor Keith Davis y William B. Werther Jr. en su obra “Administración de Personal y Recursos Humanos” (Páginas de la 241 a la 243), sostiene que una eficiente evaluación de las Necesidades de Capacitación conduce a la Determinación de los objetivos de la Capacitación y el Desarrollo. Aunque la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden reflejarse a lo largo de toda la vida laboral; contribuyendo de esta manera al desarrollo de la persona para cumplir eficientemente responsabilidades futuras.

Es necesario considerar que la Capacitación y el Desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado sea compatible con el estilo de aprendizaje de sus participantes, considerando que solamente los resultados del aprendizaje pueden ser observados.

Entre los principales beneficios que brinda la capacitación a las organizaciones se puede establecer que: conduce a un incremento de la rentabilidad, mejora el conocimiento, eleva la fuerza de trabajo, mejora la relación jefes – subordinados, entre otros. Además la capacitación brinda ventajas no solo a la organización sino también al individuo pues lo ayudan en la toma de decisiones, solución de problemas en su desarrollo, incrementa su nivel de satisfacción, etc.

El Marco Conceptual del presente Trabajo de Tesis se sustenta en los siguientes conceptos tomados del autor Idalberto Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano” y de los autores William B. Werther, Jr. y Keith Davis en su obra “Administración de Personal y Recursos Humanos”.

DESEMPEÑO: Cumplir o hacer aquello que uno está obligado optimizando los recursos que posee.

DESARROLLO: Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.

EFICIENCIA: Virtud de lograr algo, ser competente.

CAPACITACIÓN: Actividades enfocadas a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo.

ENTRENAMIENTO: Es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

PERSONAL: Conjunto de personas que forman un área, departamento o empresa.

MÉTODO: Procedimientos que se siguen para decir o hacer en orden alguna cosa.

RECURSOS HUMANOS: Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

GESTION DEL TALENTO HUMANO: Es un área muy sensible de la organización contingente y situacional, depende de aspectos como la cultura, estructura, ambiente, procesos de la organización.

## **7. ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCIÓN**

Introducción

### **1. CAPÍTULO I**

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

Reseña Histórica de la Institución

Misión - Visión

Objetivos y Políticas

Servicios

Estructura de la Organización

### **2. CAPÍTULO II**

#### **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAS**

**2.1** Objetivos del Entrenamiento y Desarrollo de Personas

**2.2** Enfoque del Entrenamiento y Desarrollo de Personas

**2.3** Definición de Entrenamiento

**2.4** Cambios provocados por el Entrenamiento

**2.5** Proceso de Entrenamiento

**2.6** Definición de Desarrollo de Personas

**2.7** Métodos de Desarrollo de Personas

**2.7.1** Tutoría

**2.7.2** Asesoría

**2.8** Desarrollo de Carreras

**2.9** Desarrollo Organizacional

### **3. CAPÍTULO III**

#### **DIAGNÓSTICO**

##### **3.1 Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento**

**3.1.1** Métodos para identificar habilidades estratégicas en los individuos

**3.1.2** Niveles de Análisis

**3.1.3** Indicadores de Necesidades de Entrenamiento

**3.1.4** Realización de la Encuesta

**3.1.5** Tabulación y Análisis de Datos

### **4. CAPÍTULO IV**

#### **PREPARACIÓN DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA EL CENTRO EDUCATIVO “ALBORADA”**

Diseño del Programa de Entrenamiento

**4.3** Tecnología de Entrenamiento

**4.4** Conducción del Programa de Entrenamiento

**4.5** Aplicación

**4.6** Evaluación del Programa de Entrenamiento

**4.7** Evaluación de los Resultados

**4.8** Metodología de Aplicación del Plan

### **5. CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**5.1** Conclusiones

**5.2** Recomendaciones

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1 MÉTODOS**

Los métodos a utilizarse en este trabajo de investigación son los siguientes:

- Inductivo: En nuestro trabajo de tesis se aplicará este método ya que se realizará un diagnóstico de la situación actual de entrenamiento del la Institución, analizando síntomas y causas de la problemática en la preparación de los docentes del Centro Educativo “Alborada”; esto nos ayudará para la ejecución de una Propuesta de Plan de Entrenamiento.
- Descriptivo: Utilizaremos este método en nuestra tesis ya que se describirán características, requisitos y cualidades que cumplen y que deberán cumplir los docentes para un buen desempeño de sus funciones; por otra parte se lo utilizará para contar con la información necesaria en la adecuada realización de un Plan de Entrenamiento para la Institución.

### **8.2 PROCEDIMIENTO**

Para la elaboración de esta tesis se utilizará el procedimiento Analítico – Sintético; es analítico porque se realizará un estudio de las partes que conforman la base de la investigación y es sintético ya que las partes se globalizarán para realizar un estudio general del Centro Educativo “Alborada”.

### **8.3 FORMA**

Nuestra forma de trabajo es Cronológico Regresivo Descendente debido a que nuestra investigación va desde el todo a las partes, es decir de los síntomas a las causa que los originan.

### **8.4 TÉCNICAS**

#### **8.4.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Utilizaremos esta técnica para cumplir con el marco teórico, la redacción de los capítulos y subcapítulos que sustentan el contenido de esta tesis.

### **8.4.2 ENCUESTA**

Se aplicará esta técnica a través de un cuestionario, ya que éste será utilizado para realizar el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento y desarrollo; por tanto se obtendrá información necesaria acerca de la situación actual de entrenamiento de los docentes del Centro Educativo “Alborada”.

### **8.5 UNIVERSO Y MUESTRA**

El estudio se ejecutará a todo el universo, que en nuestro caso son el número total de docentes que prestan sus servicios en la sección Pre primaria y Primaria del Centro Educativo “Alborada”; la misma que esta conformada por 32 docentes. Hemos creído conveniente tomar en cuenta a todo el personal docente de esta sección pues nuestro objetivo es conocer las falencias existentes en la misma para así poder implantar un Plan de Entrenamiento adecuado.

### **8.6 FASES DEL TRABAJO**

Metodológicamente en esta tesis se realizarán las siguientes fases:

Fase de Revisión Teórica: Esta será la primera fase del trabajo de investigación; será utilizada para el desarrollo de los capítulos y del marco teórico de la tesis en los cuales se basarán la Determinación de las Necesidades de Entrenamiento y el Plan de Entrenamiento para el Centro Educativo “Alborada”

Fase de Diagnóstico: En esta segunda fase se analizarán síntomas y causas de las necesidades de entrenamiento de la misma, para la aplicación de un futuro Plan de Entrenamiento.

Fase de Propuesta: La presentación de una propuesta de Plan de Entrenamiento será la última fase de nuestro trabajo de grado; este plan se realizará tomando en cuenta las necesidades de entrenamiento del personal docente y las expectativas de los alumnos y sus representantes.

## **9. RECURSOS**

### **9.1 HUMANOS**

**9.1.1 Responsables:** Las personas responsables de la ejecución del presente trabajo de investigación son Diana Angélica León Vidal y Diana

Carolina Mancheno Romero, estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay.

**9.1.2 De Asesoría:** El asesoramiento de nuestra tesis estará a cargo del Ing. Com. Humberto Jaramillo Granda, profesor del área de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay.

**9.1.3 De Intervención:** El personal de apoyo con el que contaremos estará conformado por:

- Directora del Centro Educativo “Alborada”, Lcda. Ligia Vidal C.
- Docentes del Plantel Educativo de la sección Pre primaria y Primaria

## **9.2 RECURSOS TÉCNICOS**

- Computadora
- Cámara Digital
- Filmadora

## **9.3 RECURSOS FINANCIEROS**

Los costos de la ejecución de la tesis se detallarán en el siguiente cuadro de Presupuestos:

### PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

| <b>NO. ORDEN</b> | <b>DESCRIPCIÓN DEL GASTO</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR TOTAL</b> | <b>JUSTIFICACIÓN DESTINO</b>                    |
|------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|---|
| 1                | Hojas de papel A4            | 500             | 5,00               | Apuntes, encuestas y presentaciones al director |
| 1                | Flash Memory                 | 1               | 20,00              | Guardar información                             |
| 3                | Tinta de impresora           | 1               | 80,00              | Impresión tesis, diseño                         |
| 4                | Subsistencias                | -----           | 30,00              | Compra de Alimentos                             |
| 5                | Material Bibliográfico       | 1               | 20,00              | Investigaciones                                 |
| 6                | Copias                       | 500             | 10,00              | De libros, documentos                           |
| 7                | Carpetas                     | 10              | 2,50               | Almacenar documento                             |
| 8                | Material de Escritorio       | ---             | 5,00               | Soporte (clips, etc.)                           |
| 9                | CD's                         | 4               | 4,00               | Presentación de tesis                           |
| 10               | Internet y Teléfono          | 8 horas         | 8,00               | Investigación                                   |
| 11               | Transporte                   | ---             | 70,00              | Alborada – UDA - Director                       |

|    |                                 |     |              |                                     |
|----|---------------------------------|-----|--------------|-------------------------------------|
| 12 | Derechos de aprobación de tesis | 2   | 72,00        | Exigencias universitarias           |
| 14 | Anillado                        | 7   | 14,00        | De tesis (5)                        |
| 15 | Hojas de papel universitario    | 15  | 6,00         | Para presentación de diseño y otros |
| 16 | Imprevistos                     | --- | 50,00        | -----                               |
|    |                                 |     | <b>396,5</b> |                                     |

## 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| # | Tiempo en Semanas  | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Sptiembr. |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviemb |   |   |   | Diciem |   |   |   | Enero/08 |   |   |   |
|---|--|-------|---|---|---|--------|---|---|---|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|--------|---|---|---|----------|---|---|---|
|   |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Elaboración del Diseño de Tesis  |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 2 | Aprobación del Diseño de Tesis   |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 3 | Elaboración del Capítulo I: Reseña Histórica   |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 4 | Elaboración del Capítulo II: Entrenamiento y Desarrollo  |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 5 | Elaboración del Capítulo III: Diagnóstico  |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 6 | Elaboración del Capítulo IV: Preparación de un Plan de Entrenamiento para el Centro Educativo "Alborada" |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 7 | Redacción del Capítulo V: Conclusiones y Recomendación   |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |
| 8 | Redacción de Dedicatoria, Agradecimientos y Conclusiones Generales                                       |       |   |   |   |        |   |   |   |           |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### 11.1 Libros

- 11.1.1 CHIAVENATO, Idalberto **Gestión del Talento Humano,**  
Edit. McGRAW-HILL,  
Bogotá, enero 2004, 448 págs.
- 11.1.2 KEITH, Davis **Administración de Personal y Recursos Humanos,** 5ta. edición, Edit. Mc  
William, B.WERTHER.Jr. GRAW-HILL, México, Marzo 2002, 445  
págs.

### 11.2 Enciclopedia

- 11.2.1 Enciclopedia de 1era Edición. Edit. Printer  
Administración Colombia. Bogotá 2003. “Capacitación  
de Personal”. Tomo 1. Páginas 74 – 76

### 11.3 Revistas

- 11.3.1 Personal Docente y **Comunidad Educativa Alborada,**  
Alumnos Del Centro Medios Producción General,  
Educativo “Alborada” Cuenca, 2007, 34 págs.

**ANEXO 1**  
**ENCUESTA**

**FORMULARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO "ALBORADA"**

**Nombre Completo**..... **Fecha**...../...../.....

**Cargo**..... **Sección**.....

**1. Niveles de Preparación y Títulos Académicos**

BACHILLERATO .....  
.....

TECNOLOGÍAS .....  
.....  
.....

SUPERIOR .....  
(Tercer Nivel) .....  
.....

POSGRADOS .....  
(Cuarto Nivel) .....  
.....

**2. Seminarios, Congresos y otros Cursos de Entrenamiento Realizados**

.....  
.....  
.....

**3. Cargos Desempeñados dentro del Centro Educativo "Alborada"**

.....  
.....  
.....