

MANUAL OPERATIVO y REGULADOR DE LA JEFATURA DE  
INDUCCIÓN y FORMACIÓN INICIAL DEL IEEA  
“FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS DEL IEEA”

### **1. Introducción.**

El trabajo que presento a continuación titulado “FORMACIÓN, CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL IEEA”, destaca la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la organización.

En este documento se analizan los conceptos y diferencias entre Capacitación y Desarrollo, se presentan los beneficios de la capacitación y se describen y explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de los programas de capacitación del instituto, ellos son:

- Identificar los Recursos para la Capacitación,
- Diseño del Plan de Capacitación,
- Ejecución del Programa de Capacitación y
- Evaluación, control y seguimiento.

### **2. Marco Conceptual.**

Formación:

Es la primera etapa de desarrollo del individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación de inducción que permite a quien la obtiene conocer los documentos básicos del instituto, el modelo educativo y sus funciones de acuerdo al puesto a ocupar.

Capacitación:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, competencias y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, tareas y actividades propias del puesto.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes (compañeros y educandos), prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para el manejo de un equipo o maquinaria en particular.

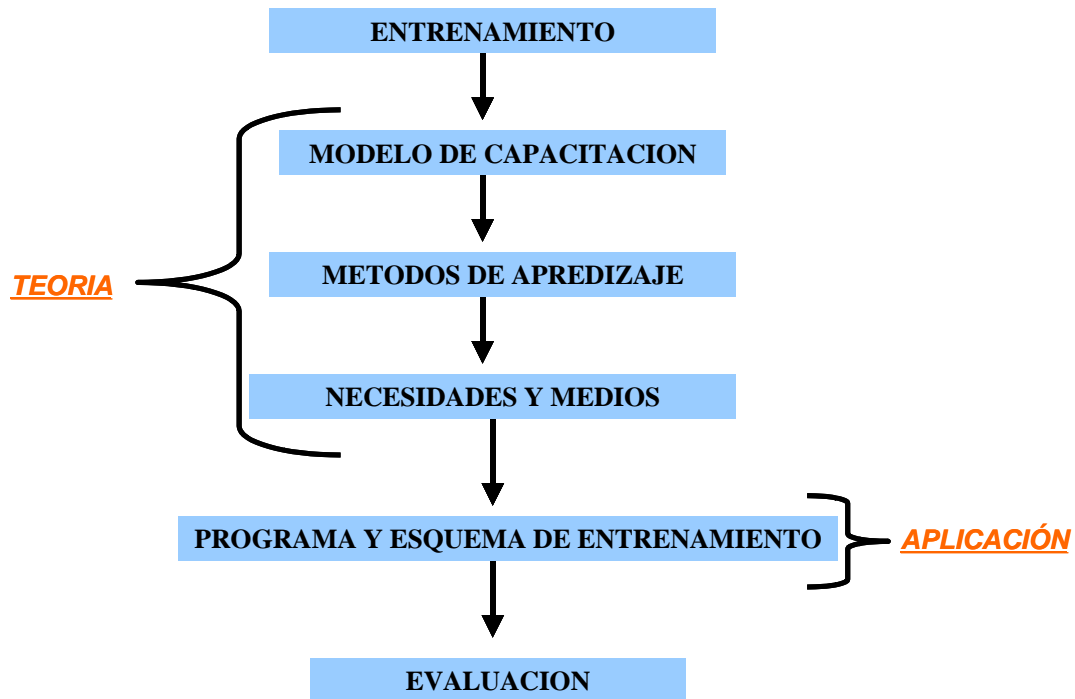
El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la institución, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Desarrollo:

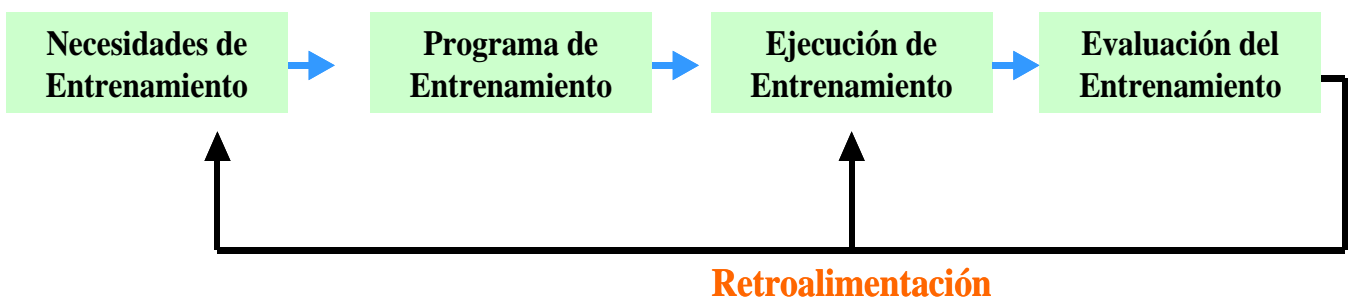
El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la institución quiere vivir.

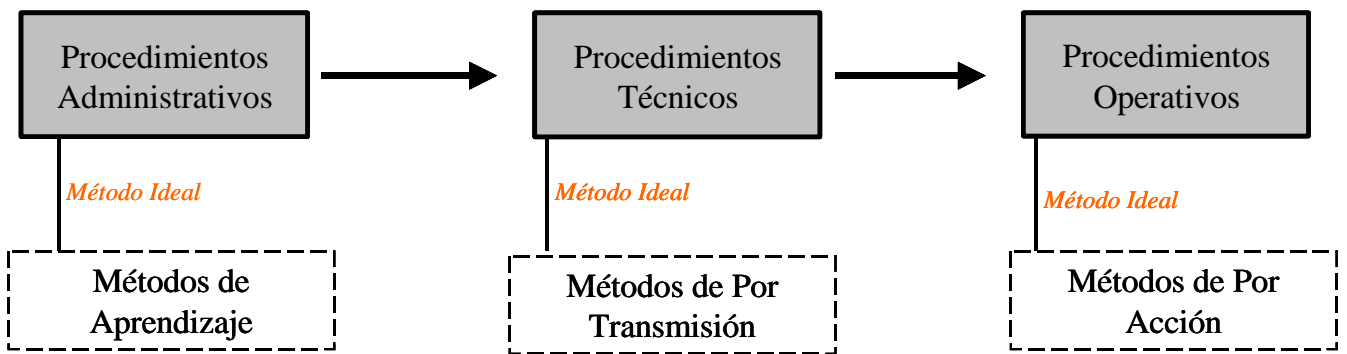
El objeto del presente documento es establecer los mecanismos para definir los requisitos técnicos y teóricos mínimos exigibles, así como planificar, organizar y controlar la formación, de manera que se garantice la competencia técnica del personal para el eficiente desempeño del trabajo asignado a nuevas contrataciones.

Con la finalidad de brindar una orientación sobre el contenido de este documento, se presenta la figura #1 donde se da una visión de cuales son los temas que aborda este documento



Esquema de Modelo de Entrenamiento Basado en Gestión Por Competencias





### 3. MODELO DE CAPACITACIÓN:

Al hablar de CAPACITACIÓN dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cual es la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la institución; en el siguiente informe se presenta uno de los modelos más utilizados a nivel mundial, donde juegan un papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

#### - Entrenamiento:

Para comenzar a interiorizarnos en el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento; para ello me basaré en las definiciones brindadas por los autores **Chiavenato y Amaro Guzmán**, *pudiendo concluir que: Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:*

- a). Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- b). Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- C). 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.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la institución desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la organización
- Reducir los desperdicios en los procesos administrativos
- Disminuir ausencias y rotación del personal
- Reducir costos por mantenimiento de los equipos
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos de trabajos extraordinarios

#### - **MODELO DE CAPACITACIÓN:**

Antes de iniciar cualquier programa de capacitación, entrenamiento o formación continuada será necesario:

##### 1. Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la institución no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis, estos son:

1. análisis organizacional: es aquel que examina a toda la organización para determinar en que dirección, jefatura o área se debe llevar a cabo la capacitación
2. análisis de tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones
3. análisis de la persona: dirigida a los empleados en forma individual

En el análisis de las personas debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? ¿qué clase de capacitación se requiere?

En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la institución. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- a) Tiempo: corto plazo (menos de un año), largo plazo (más de un año)
- b) Ámbito: general. Conocimiento de la institución, procesos y actividades o tareas específicas
- c) Situación laboral: para la formación inicial (triada axiológica, conocimiento del modelo educativo MEVyT, funciones propias del puesto, procedimientos,) manutención y desarrollo. Complementación (reubicación o reemplazo), y especialización (promoción o ascensos)

El detectar las necesidades de capacitación del recurso humano tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Permite planear y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizar los recursos de manera eficiente
- b) Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación
- c) Conocer quienes necesitan capacitación y en que áreas
- d) Conocer los contenidos sobre los que se necesita capacitar
- e) Establecer las directrices de los planes y programas
- f) Optimizar el uso de recursos
- g) Focalizar el objeto de intervención

#### **4. TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES:**

Es importante tomar en cuenta alguna de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

1. **OBSERVACIÓN DIRECTA:** Debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas

2. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por un evaluador
  - Ventaja: su objetividad permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.
  - Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.
3. Entrevista, a base de preguntas abiertas o estructuradas.
  - Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
  - Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede ser no representativa del total
4. Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas
  - Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato
  - Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocerse
5. Autoevaluación: registro de las propias habilidades
6. Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación
7. Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo
8. Ley de Pareto: problemas/impacto, actividades/resultados, causas/problemas
9. Evaluaciones psicológicas de selección de personal
10. Evaluación de desempeño

## **5. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS**

Los recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia, ya que sin los mismos no pueden impulsarse planes ni programas en consonancia con las necesidades detectadas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la institución como parte de sus costos de funcionamiento.
2. Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.
3. Institucionales: todos los organismos externos a la institución, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

4. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

## **6. INTEGRACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN:**

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

1. Selección de las actividades de capacitación.
2. Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
3. Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
4. Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
5. Selección de instructores.
6. Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
7. Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, aprendizaje en el puesto, trabajo junto a un tutor, etc.

Adicional a los aspectos antes señalados podemos de igual forma elaborar una Hoja de Trabajo para Diseño de la Capacitación.

## **7. TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA CAPACITACIÓN:**

- Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a técnicos y asesores a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica.



Esta técnica es impartida por el enlace académico capacitador, el Coordinador o un compañero de trabajo con experiencia probada y resultados satisfactorios.

- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación “Maestro” y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:
- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
- Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable. Consiste en la simulación de operación real, donde el trabajador va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.
- Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- Capacitación presencial asistida por la Dirección Académica o el Departamento de Formación y capacitación, o el Enlace Académico Capacitador

Ahora que entendemos que es la formación, capacitación, desarrollo, entrenamiento y especialización, cabe preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar un programa de capacitación o entrenamiento; para ello es necesario pensar en “¿SI ES MEJOR TENER AL IDEAL O FORMAR AL IDEAL?”; esta interrogante radica principalmente en el desempeño que se espera del empleado, el cual esta directamente relacionado con las competencias que posee. Al igual que los procesos de una organización, el desempeño y las competencias deben ser evolutivos, lo cual exige que el modelo de capacitación también deba serlo.

El modelo ideal de capacitación de la institución que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los empleados para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

## **8. ESQUEMA DE ENTRENAMIENTO BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**

En el modelo de gestión por competencia se hace necesario desglosar y agrupar los temas en las competencias que involucra el mismo; a su vez las competencias que involucra cada tema deben ser enseñadas de formas particulares, esto para que los conocimientos sean asumidos con mayor facilidad, creando así una base de datos practica, dinámica y operativa en los capacitandos.

## **9. Métodos de Aprendizaje:**

Con el fin de ejemplificar la subdivisión de técnicas o herramientas que se pueden utilizar en este modelo de entrenamiento, se han seleccionado dos propuestas de divisiones, las cuales permitirán explicar de una manera clara la antes mencionada subdivisión. El primero es propuesto por el *profesor Rolf Arnold*, donde se explica el nivel de penetración que posee cada técnica con relación a la competencia que se desea fortalecer o enseñar; y la segunda propuesta es del señor *Idalberto Chiavenato*, donde se subdivide el entrenamiento en uso, tiempo y aplicación; donde se describe el tipo de entrenamiento, la finalidad y los medios a utilizar, para conseguir el mismo fin que con la primera propuesta.

FIGURA # 2. MODELO DE ARNOLD:

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	discurso/conferencia dialogo en el pleno	+	-	
↑ Aprendizaje por Acción ↓ Aprendizaje por experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Proyecto guiado</u></li> <li>• <u>Proyecto de organización propia</u></li> <li>• <u>Trabajo en equipo (s)</u></li> </ul>	+	+	-
Aprendizaje por Transmisión	Talleres /seminarios, Intervenciones	-	+	+

+ Importante para promover la competencia en Cuestión

- De menor Importancia para la promoción de la Competencia.

**FIGURA # 3. MODELO DE CHIAVENATO:**

<b>TIPOS</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>MEDIOS</b>
<b>En cuanto al Uso</b>	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
<b>En cuanto al Tiempo</b>	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
<b>En cuanto al Lugar de Aplicación</b>	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Estos modelos permiten hacer una selección aleatoria de diferentes mecanismos o medios de aprendizaje los cuales tienen por finalidad lograr una mayor comprensión y absorción del conocimiento entregado a los capacitandos; lo cual hace que las capacitaciones no sean monótonas, aburriendo a los capacitandos, haciendo perder el interés en el tema que se está exponiendo.

FIGURA # 4.

**Modelo de necesidades internas de capacitación. Ejemplos:**

Área a capacitar	Área de conocimiento Requerida	Tema (s)	Tipo de capacitación	Medio recomendado
Estructuras Regionales	Administrativo	Incorporación	Presencial asistida: Grupal, personal o segmentada	Instrucción programada: Mentor, Dialogo plenario, Lectura de manual, Enseñar a hacerlo
Coordinación de zona	Fortalecimiento de relaciones laborales	Trabajo en equipo, Comunicación, Análisis transaccional, Liderazgo, Etc.	Presencial asistida: Grupal	Taller de capacitación dirigido al área específica requerida
Personal nuevo ingreso	Inducción al conocimiento de la institución	Dimensión axiológica MEVyT Funciones específicas	Presencial asistida : multidisciplinaria	Conjunto de capacitadores Requeridos con programación
Coordinación de vinculación	Organización de eventos y ceremonial, protocolo y logística	Taller de protocolo y ceremonial, edecanía, Etc.	Presencial asistida: Grupal o segmentada	Intrucción programada: Teoría más ejercicios prácticos relacionados con el tema

**10. Estructura de Capacitación:****- JEFATURA DE FORMACIÓN E INDUCCIÓN:**

El jefe de formación ha de ser la persona encargada de estructurar las planillas de capacitación velando por la continuidad y evolución de los programas de capacitación propuestos para el personal interno y externo en las Coordinaciones y Direcciones del IEEA.

Dicho programa es conveniente que se encuentre inserto en el POA.

**Programa o Estructura:**

Si bien ya se ha hablado de las directrices teóricas, las necesidades y los requisitos de este proyecto; se debe dejar en claro que el eje central del proyecto es el programa de capacitación; este debe ser continuo y evolutivo, para dar respuesta a las necesidades que se le presenten a la organización. Para que el programa de Entrenamiento sea exitoso, es necesario estructurar el programa centrado en el Entrenamiento y en el Reentrenamiento continuo de los empleados.

**Evaluación:**

La etapa final de proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos, por lo general el problema más común de cualquier programa de entrenamiento. La evolución de un programa de entrenamiento se compone de diversas miradas las cuales a su vez se componen de un número específico de indicadores.

La evaluación sobre el nivel de Eficiencia del programa, se basa en los siguientes aspectos:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

**11. OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE PERSIGUE LA JEFATURA DE FORMACIÓN E INDUCCIÓN:**

1. Aumento de la eficacia organizacional.
2. Mejoramiento de la imagen de la institución.
3. Mejoramiento del clima organizacional.
4. Mejores relaciones entre la institución y el empleado
5. Facilidad en los cambios y en la innovación.
6. Aumento de la productividad.
7. Mejoramiento de la calidad del servicio.
8. Reducción de tiempos en el ciclo de la prelación.
9. Reducción del tiempo de entrenamiento
10. Aumento de la eficiencia.

**11.1 Formación inicial:** la que debe exigirse previo a la incorporación al puesto de trabajo, en virtud de los requisitos técnicos, administrativos y operativos fijados para el mismo.

**11. 2 Formación continuada:** la que se imparte con objeto de complementar la formación inicial sin que forme parte de un aprendizaje concreto. Pretende proporcionar un progresivo desarrollo de las competencias y cualificaciones del personal.

**11. 3 Tutor:** persona designada para impulsar y conducir el periodo de formación y adaptación de cada trabajador que accede a un determinado puesto de trabajo.

**11. 4 Plan de formación inicial:** documento que recoge las acciones formativas a desarrollar para proporcionar la formación requerida para un puesto o tipo de trabajo determinado a un candidato.

Para los distintos puestos de trabajo dentro del IEEA se tendrán establecidos los requisitos básicos de cualificación requeridos para el personal, así como las tareas y responsabilidades que conllevan, en la "Definición de puesto de trabajo" que deberá ser desarrollada por cada Director responsable y la Jefatura de Recursos Humanos

El establecimiento o modificación de los aspectos anteriores para cada puesto de trabajo es una atribución exclusiva de la Dirección General del IEEA.

Para el reconocimiento de la cualificación técnica y administrativa del personal para una actividad o un puesto de trabajo, se realizará una valoración de la acción formativa recibida y de la experiencia acumulada por el personal en cuestión antes de ser incorporado (a) a su puesto de trabajo.

Para ello se ha de tener en consideración lo siguiente:

- Definición del puesto de trabajo
- Perfil del candidato a ocupar el puesto (s)
  
- Expediente personal actualizado con los trabajos realizados y cursos de formación recibida durante la vida laboral del empleado.
- Controles e informes de auditorías de supervisión realizados por las Direcciones responsables de la formación, así como por la Jefatura de Formación e Inducción

- En caso de considerarse que los requisitos son conformes, la Dirección General reconocerá formalmente la cualificación del aspirante al puesto de trabajo, quedando constancia de ella en el “Reconocimiento de cualificación”
- El reconocimiento de cualificación será actualizado y mantenido por cada Director responsable en coordinación con las áreas responsables de la formación del IEEA
- La formación necesaria para cada puesto de trabajo se impartirá antes de la incorporación del candidato al mismo

Para la definición de la formación requerida por el candidato, se ha de valorar:

- a) Expediente personal del candidato (perfil, habilidades y competencias relacionadas con el puesto).
- b) Requerimientos teóricos y prácticos exigibles para el puesto de trabajo a ocupar según el documento de definición del puesto de trabajo
- c) Ámbito de actuación para el que se requiere al candidato.

Completada la formación inicial, cada uno de los tutores designados para la formación del candidato elaborará un informe, dando cuenta del resultado y de cuantas observaciones procedan.

El Director y/o Jefe inmediato una vez transcurrido un tiempo prudencial desde la formación, evaluará la eficacia de las acciones de formación implementadas y rendirá a su Director, Dirección General, Jefatura de Formación e Inducción, Dirección Académica, Dirección de Administración y Jefatura de recursos Humanos un informe sobre dicha evaluación.

Para todo el personal que cambie de puesto de trabajo o de campo de actuación se procederá de igual manera que para el personal de nuevo ingreso.

No obstante, no será necesaria la definición de un plan de formación inicial cuando el cambio sea consecuencia del proceso de formación continua, o por su desarrollo profesional, siempre y cuando se alcancen los requisitos exigidos en el documento “definición del puesto de trabajo” para el puesto asumido. El plan de formación inicial así como su correspondiente evaluación quedará archivado en el expediente personal del candidato por las Jefaturas de Recursos Humanos y Formación e Inducción.



## 12. FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL.

En la revisión anual del programa de capacitación se definirán las necesidades de formación que requiera el personal de las diferentes Direcciones y Coordinaciones de zona del IEEA atendiendo los siguientes aspectos:

- a) Adecuación de los expedientes personales a los requisitos marcados por los documentos de Definición de puestos de Trabajo de manera que sea prioritario cubrir estos requisitos.
- b) La especialización del personal hacia otros campos de actuación para los que no tiene adquirido su conocimiento y reconocimiento.
- c) La especialización del personal en nuevas metodologías, técnicas, procesos, equipos, etc., que les permita una mayor cualificación técnica.
- d) Reciclaje y actualización de los conocimientos teóricos y técnicos requeridos.

Esta propuesta, con el alcance y la justificación debidamente documentadas, es trasladada al Director responsable de cada área, el cual deberá validarla, en caso de aceptación deberá ser turnada a la Dirección de Administración y las Jefaturas de Formación e Inducción y Recursos Humanos para su correspondiente atención.

En cursos de formación externos, la evaluación de los conocimientos adquiridos será establecida en función del certificado que emita la entidad correspondiente y en base al informe elaborado por el asistente, (sobre un formato que le entregará la Jefatura de Formación e Inducción del IEEA). Dicha evaluación deberá ser incluida en el expediente de cada asistente en la Jefatura de Recursos Humanos del IEEA.

## 13. DEFINICIÓN DE PUESTO DE TRABAJO:

**PUESTO DE TRABAJO:** (nombre dado al puesto de trabajo en cuestión dentro del organigrama funcional del IEEA).

**REQUISITOS:** requisitos generales que debe cumplir el personal para adquirir el reconocimiento de cualificación para el puesto en cuestión. (Se especificarán al menos los siguientes).

**A) TITULACIÓN MÍNIMA:** (titulación académica exigida para el personal).

**B) FORMACIÓN TEÓRICA:** (otros conocimientos requeridos independientemente de la titulación académica).

**C) EXPERIENCIA PRÁCTICA:** (experiencia, interna o externa, a acreditar por el personal para acceder al puesto).

**D) FORMACIÓN INICIAL:** (requisitos exigibles para el período de formación inicial, en el caso de que no coincidan con los criterios del Plan de Formación Inicial).

**E) OTROS:** (otros requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo, tales como licencia de conducir, aptitud física para trabajos en altura, carga de objetos pesados, etc.)

**TAREAS Y RESPONSABILIDADES:** (tareas y responsabilidades básicas a asumir por el personal reconocido para el puesto de trabajo).

#### **14. RECONOCIMIENTO DE CALIFICACIÓN:**

El Director (a) de Estructuras Regionales, reconoce que el Sr. Sra. \_\_\_\_\_, está calificado para realizar las actividades que esta Dirección desempeña como responsable del trabajo operativo en las Coordinaciones de Zona, de acuerdo a los requisitos definidos para el puesto de trabajo

---

### **ANEXO I. PLAN DE FORMACIÓN INICIAL**

#### **1. OBJETO**

El objeto del presente plan de formación es establecer la metodología que permita definir y dotar de los conocimientos y habilidades necesarios tanto al personal de nuevo ingreso como al personal del IEEA que cambie de puesto de trabajo.

#### **2. DESIGNACIÓN DEL TUTOR**

Durante el periodo de formación, el candidato estará supervisado por uno o varios tutores responsables de que los conocimientos y habilidades requeridas sean utilizados por el candidato.

La designación del tutor o tutores la realiza el Director y/o Coordinador de zona, o Jefe de departamento, de entre el personal con amplia experiencia en las tareas requeridas.

### 3. CONTENIDOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

El contenido del plan específico de formación inicial estará condicionado por el tipo de trabajo que posteriormente vaya a desarrollar el candidato, siendo definido por los Directores de cada área.

Para la definición del Plan específico de Formación Inicial se tomará como base los requisitos que sobre conocimientos y habilidades establece la "Definición de Puesto de Trabajo", así como el expediente personal presentado por el candidato.

Los trabajos en campo responderán a trabajos reales e incluirán todas las fases del mismo, se concretarán durante el propio período de formación inicial, en función de las disponibilidades de los tutores y las necesidades del IEEA.

Aún cuando de la valoración del expediente personal del candidato de nuevo ingreso resulten ampliamente cubiertas las exigencias sobre conocimientos y experiencias definidas en la "Definición de Puesto de Trabajo" para el puesto optado, será obligatoria al menos la inclusión en su Plan de Formación Inicial específico de:

Formación general sobre la estructura administrativa del IEEA, su Misión, Visión y Valores, así como el Código de ética que regula las conductas de todos los empleados del instituto, como conocimiento específico a adquirir. Esta formación inicial incluye el conocimiento completo de nuestro modelo educativo (MEVyT).

#### 15. PERIODO DE FORMACIÓN:

- formación teórica: tendrá una duración mínima de tres días en los que se impartirán conocimientos relacionados con: *triada axiológica del IEEA, estructura administrativa del IEEA, estructura de las coordinaciones de zona, manual de funciones y tareas de acuerdo al puesto, modelo educativo mevyt, etc.*
- Formación práctica: todo empleado de nuevo ingreso deberá ser supervisado por su tutor designado. Cada tutor deberá enviar un reporte al Coordinador y Director correspondiente, así como a la Dirección de Administración y las Jefaturas de Recursos Humanos y Formación e Inducción para su debido registro y seguimiento. En dicho reporte el tutor valorará los conocimientos adquiridos así como su aplicación en campo.

*No se incluyen las necesidades del personal requerido para que este departamento funcione adecuadamente, pero se indica que al menos se requiere de un elemento más de campo (un capacitador) con el perfil de Sociólogo, Psicólogo, Lic. En Relaciones Industriales o en Filosofía y Letras. Cómo equipo necesario es conveniente dotar de un cañón a este departamento.*

El presente documento se presenta para el Superior conocimiento de la Directora General del IEEA, Lic. Angélica Pérez Plazola, solicitándole con toda atención su modificación, adecuación, enriquecimiento o beneplácito del mismo en su contenido.

Atentamente,

Miguel Núñez Gálvez  
Jefatura de Capacitación

Agosto 6 de 2010.

**\* Este documento suple al enviado el día 4 del mes en curso.**