



Estrategia de capacitación para contribuir en la implementación de un sistema de gestión de la calidad que mejore los procesos en una institución educacional privada

Training strategy to contribute to the implementation of a quality management system to improve processes in a private educational institution

Estratégia de formação para contribuir para a implementação de um sistema de gestão da qualidade para melhorar os processos num estabelecimento de ensino privado

Karen Andrea Morales-Muñoz ^I

karen.morales@ufrontera.cl

<https://orcid.org/0000-0002-4342-6082>

Nadosly de la Caridad de la Yncera-Hernandez ^{II}

nadoslyncera@uqroo.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0606-3059>

Correspondencia: karen.morales@ufrontera.cl

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

***Recibido:** 23 de abril de 2023 ***Aceptado:** 16 de mayo de 2023 * **Publicado:** 08 de junio de 2023

- I. Departamento de Administración y Economía, Universidad de La Frontera, Chile.
- II. Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, Profesora investigadora de Carrera.

Resumen

Este artículo aborda objetivos específicos que acompañan a la elaboración de una investigación de tesis doctoral que propone una estrategia de capacitación que contribuya a implementar el sistema de gestión de la calidad en una institución educativa privada. Se identifican las necesidades de capacitación a través del FODA cuantitativo y entrevistas en profundidad. Con la información recopilada se diseñan en forma colaborativa las estrategias para la planificación, ejecución, evaluación y gestión de la capacitación. Cinco de las diez estrategias diseñadas se implementaron y se desarrollaron capacitaciones relacionadas a ellas, las restantes se encuentran en proceso de implantación. Se realizan ajustes significativos en la gestión del centro educativo impactando las áreas de docencia, proceso de enseñanza aprendizaje, implementación de las TIC, entre otras. Se concluye que de forma incipiente la cultura del instituto se modificó, al lograr que las propuestas de cambio se institucionalizaron y contribuyó al desarrollo profesional. Es un proceso sistemático de cambio y mejora de la organización y como tal, necesita ser comprendido, reconocido e integrado en la vida organizativa.

Palabras Claves: Estrategias de Capacitación; Gestión De La Calidad; Mejora Continua; FODA; Gestión De Centros Educativos.

Abstract

This article addresses specific objectives that accompany the development of a doctoral thesis research that proposes a training strategy that contributes to implementing the quality management system in a private educational institution. Training needs are identified through quantitative SWOT and in-depth interviews. With the information collected, the strategies for the planning, execution, evaluation and management of the training are designed collaboratively. Five of the ten strategies designed were implemented and training related to them was developed, the rest are in the process of implementation. Significant adjustments are made in the management of the educational center, impacting the areas of teaching, teaching-learning process, ICT implementation, among others. It is concluded that in an incipient way the culture of the institute was modified, by achieving that the proposals for change were institutionalized and contributed to professional development. It is a systematic process of change and improvement of the organization and as such, it needs to be recognized, recognized and integrated into organizational life.

Keywords: Training Strategies; Quality Management; Continuous Improvement; Swot; Management Of Educational Centers.

Resumo

Este artigo aborda os objetivos específicos que acompanham o desenvolvimento de uma investigação de tese de doutoramento que propõe uma estratégia de formação para ajudar a implementar o sistema de gestão da qualidade numa instituição de ensino privada. As necessidades de formação são identificadas através de uma análise SWOT quantitativa e de entrevistas em profundidade. A informação recolhida é utilizada para conceber, em colaboração, estratégias de planeamento, implementação, avaliação e gestão da formação. Cinco das dez estratégias concebidas foram implementadas e foi desenvolvida formação relacionada com as mesmas, estando as restantes em fase de implementação. Estão a ser feitos ajustamentos significativos na gestão do centro educativo, com impacto nas áreas da docência, do processo de ensino-aprendizagem, da implementação das TIC, entre outras. Conclui-se que, de forma incipiente, a cultura do instituto foi modificada, pois as propostas de mudança foram institucionalizadas e contribuíram para o desenvolvimento profissional. Trata-se de um processo sistemático de mudança e melhoria organizacional e, como tal, deve ser compreendido, reconhecido e integrado na vida organizacional.

Palavras-chave: Estratégias de Formação; Gestão da Qualidade; Melhoria Contínua; SWOT; Gestão Escolar.

Introducción

Los cambios en una organización son un proceso complejo, pero ¿qué propiciaría que las organizaciones educativas comiencen a examinar sus procesos para realizar cambios sustanciales y mejorar sistemáticamente sus actividades? Las habilidades que necesitan las organizaciones son las que permiten la agilidad y la capacidad de respuesta a nuevos desafíos. El cambiante entorno económico, tecnológico y social que enfrentan las organizaciones ha generado un profundo impacto en la gestión de personas y en el mundo laboral. El éxito es consecuencia de un liderazgo fuerte, trabajar con un enfoque de calidad que tenga sentido y que genere compromiso y motivación de los colaboradores. Lo que se dificulta por la creciente disminución del vínculo emocional entre

la organización y sus funcionarios. El cambio, se experimenta a través de una conversación desafiando la complacencia y el statu quo (Marshall, 2016). Cada organización tiene su identidad, su cultura organizacional. Existe una relación significativa entre los factores y los tipos de cultura organizacional con la disposición al cambio organizacional (Vesga et al., 2020). El nuevo contexto ha hecho que en las relaciones laborales impere una situación de mayor individualismo y marcado énfasis en el desempeño exigido por las organizaciones a sus trabajadores, pero que muestra una forma de relacionarse más horizontal que jerárquica, como era antiguamente.

Las organizaciones educativas requieren de estrategias para responder a las exigencias y necesidades del entorno, continuar probando, evaluando y difundiendo dichas estrategias. Rodríguez y Gairín (2015, citado por Delgado, 2020) señalan que no solo las organizaciones necesitan que se adapten a los cambios, sino que sean capaces de anticiparse a ellos y de buscar alternativas.

Todas las organizaciones poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van. Lo que tienen es una visión, pero una visión sin un plan de apoyo de cómo lograrla, seguirá siendo sólo un sueño. A medida que pasa el tiempo, la organización puede enfrentar dificultades y contratiempos que, si no se prevén, se debilitará. Sin embargo, si esta aprende de sus errores, puede volverse más fuerte, más sofisticada en sus métodos, y más hábil (Clarke, 2010).

La principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia es la resistencia al cambio. Las personas se resisten con frecuencia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. Esta depende de la habilidad de los directivos para crear un ambiente que favorezca el cambio, es decir, deben lograr que todos vean el cambio como una oportunidad más que como una amenaza y para ello sólo necesitan compartir la información exacta y necesaria. La organización debe tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la cultura organizacional que apoyen las nuevas estrategias propuestas, y los aspectos que sean contrarios, se deben identificar y cambiar. Cambiar la cultura organizacional de una institución para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas para modificar la cultura organizacional están el reclutamiento, la capacitación, el cambio de roles, el reforzamiento positivo, otros (David, 2008). En la evaluación, formulación e implementación de las estrategias, las personas hacen la diferencia. Mediante su participación en el proceso se desarrolla el compromiso a contribuir continuamente

en el logro de los objetivos de la organización. Finalmente, la actividad final de la evaluación de la estrategia es tomar acciones correctivas, las cuales requieren efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo con vistas al futuro (David, 2008).

El proceso de investigación se lleva a cabo en la región de La Araucanía, Chile durante la contingencia sanitaria COVID-19. El presente trabajo propone una estrategia de capacitación que contribuya a implementar el sistema de gestión de la calidad en la institución educacional privada. El documento se divide en 4 secciones. En la primera, se tematiza la capacitación como estrategia para el fortalecimiento de las organizaciones, posteriormente, se expone la metodología empleada, se describen los resultados, y, finalmente las conclusiones del trabajo.

La capacitación como estrategia para el fortalecimiento de las organizaciones

Existe un sinnúmero de estrategias que pueden aplicarse en una organización de acuerdo con los objetivos y a los recursos que tiene, sin embargo, se debe escoger aquella que permita resolver o mitigar la necesidad que tiene la organización con respecto a un determinado tema que acontece en el marco de las actividades que desarrolla. El servicio educacional es proporcionado por personas, por lo que la calidad está muy influenciada por ellas. Por lo tanto, se debe exigir y confiar en el conocimiento, la tecnología y la actitud de servicio del personal especializado. Es claro que la capacitación en educación de los empleados es esencial para la mejora de la calidad, que se necesita evaluar, auditar y registrar el proceso para conocer su resultado efectivo (Chen, 2012).

Una de las estrategias es la capacitación, la cual en una organización muestra resultados a corto plazo, por esto se requiere que la estrategia se desarrolle de manera continua. Según los autores Bohórquez et al. (2017), es conveniente programar cursos de capacitación de manera bimensual, con el fin de mantener los resultados y fomentar un ambiente de aprendizaje. Durán et al. (2020), señalan que no sea solo capacitar por cumplir, sino que es fundamental el compromiso que debe tener la organización, donde, tenga un objetivo y sea de calidad. Estos autores especifican que los objetivos de las capacitaciones en docentes deben apoyar a mejorar la formación y desempeño, fortificar su desarrollo profesional y contribuir en el crecimiento que puedan tener a nivel personal y social.

Rodríguez (2007, citado por Durán et al., 2020) señala que la capacitación busca como objetivo general conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. Entre los objetivos específicos de la capacitación se

mencionan: (1) Incrementar la productividad, (2) Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario, (3) Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad, (4) Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, (5) Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación, (6) Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, (7) Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo, (8) Facilitar la supervisión del personal, (9) Promover ascensos con base en el mérito personal, (10) Contribuir a la reducción del movimiento de personal, (11) Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo., (12) Contribuir a la reducción de los costos de operación y (13) Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Sánchez y Rivera (2021), definen el aprendizaje como:

“La combinación del aprendizaje organizacional y el aprendizaje individual, de este modo se puede concebir como un medio principal para lograr la renovación estratégica de una empresa adquiriendo el conocimiento a través de la experiencia”.

Durán et al. (2020) señalan tres estrategias modernas para actividades de capacitación: micro aprendizaje, gamificación y Redes Sociales. La planificación estratégica de los recursos humanos implica principalmente al nivel directivo de la organización, quienes tienen la obligación y responsabilidad de analizar las metas y objetivos organizacionales, y de qué forma las personas podrían aportar a la consecución de estos objetivos (Vallejo y Portalanza, 2017).

Austeen (2013, citado por Zea y Alonzo, 2020) señala:

“Un plan de capacitación para el talento humano en las organizaciones modernas consiste en el análisis de lo que es y lo que representa la formación para el desarrollo en una empresa, como se clasifica, como debe administrarse e impartirse, esto es señalando las etapas del proceso para llevarla a cabo y qué actividades se deben realizar en cada etapa del proceso”.

Metodología

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, ya que se recuperará, analizará e integrará tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa. Los sujetos participantes del estudio son estudiantes, egresados, administrativos y docentes de la institución educativa. La muestra de estudiantes y egresados es de tipo autoseleccionada o de participantes voluntarios, y la muestra de profesores y administrativos es de tipo por conveniencia. Fernández (2004, citado por Moreno,

2018) define la muestra por conveniencia como escoger de forma intencional y por su nivel de conocimiento y participación en el tema a los individuos. Simplemente casos disponibles a los cuales se tiene acceso (Hernández et al.,2014, p.401).

Este estudio se dividió en dos fases. En la Fase I de diagnóstico y reconocimiento de la situación se desarrolló un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Adicionalmente, se elaboraron matrices cuantitativas: de Evaluación de Factores Internos (MEFI), de Perfil Competitivo (MPC), de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de las Amenazas, Oportunidades, debilidades y Fortalezas (MAFE), y Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). Estas constituyen el inicio de la elaboración de estrategias (David, 1997, citado por Ponce, 2007).

En la Fase II de desarrollo de la estrategia de capacitación, se elaboró un taller dirigido a los administrativos y miembros de la dirección, con los cuales se diseñó un diagrama de causa-efecto en busca de encontrar un consenso de la causa raíz de las problemáticas identificadas. Se utilizó la técnica Brainstorming para la generación de ideas de soluciones dialogadas las cuales se organizaron a través de un diagrama de afinidades. Una vez descritas las necesidades de capacitación y elaboradas las estrategias de la matriz MAFE se procede a relacionarlas con los capítulos de la norma ISO 2001:2018. Esto permite conocer la relación entre los capítulos de la norma con los desafíos estratégicos a largo plazo y las necesidades tácticas manifestadas por los equipos funcionales. Posteriormente se planifica la capacitación para cada estrategia diseñada, estableciendo los métodos de evaluación y de su gestión.

Resultados

FASE I. Diagnóstico y reconocimiento de la situación

En esta fase se busca obtener evidencias que sirvan de punto de partida. Esta comienza con el Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y posteriormente, se formulan y elaboran estrategias a partir de matrices cuantitativas.

El diagnóstico FODA recopiló las opiniones generales de profesores, administrativos, estudiantes y egresados de la institución educativa. Los principales puntos fuertes identificados son la trayectoria de la institución, la ubicación geográfica y su infraestructura. Una de las principales oportunidades identificadas por los participantes tiene relación con el uso de la tecnología y los

recursos de aprendizaje que contribuyan a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Uno de los principales puntos débiles señalados por los sujetos participantes del estudio tiene relación con la comunicación interna y externa. Enfatizando en la comunicación comercial y del cómo la institución se comunica con los usuarios y potenciales usuarios con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección del servicio otorgado por la organización y la fidelidad de estos. Otras debilidades identificadas se vinculan con la actualización de las metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los docentes del plantel educativo y la gestión institucional. Las estrategias y acciones que realiza la organización para aumentar su productividad, es decir, su eficacia y eficiencia. Optimizar el uso de los recursos y lograr objetivos de cumplir con las necesidades de sus usuarios y los demás grupos de interés.

Las principales amenazas señaladas por los sujetos tienen relación con el aumento de las instituciones educativas que imparten programas similares.

En el diagnóstico FODA realizado se pueden identificar diez aspectos fundamentales, a saber: carácter religioso, infraestructura, personas, financiamiento, plan de estudios, recursos pedagógicos, recursos tecnológicos, alianzas estratégicas, gestión institucional y gubernamental. En cuanto a los puntos fuertes tienen principal vínculo con las personas, los puntos débiles se relacionan con el plan de estudios, las oportunidades con los recursos pedagógicos y las amenazas con las personas y aspectos gubernamentales. El detalle se muestra en la figura 1.

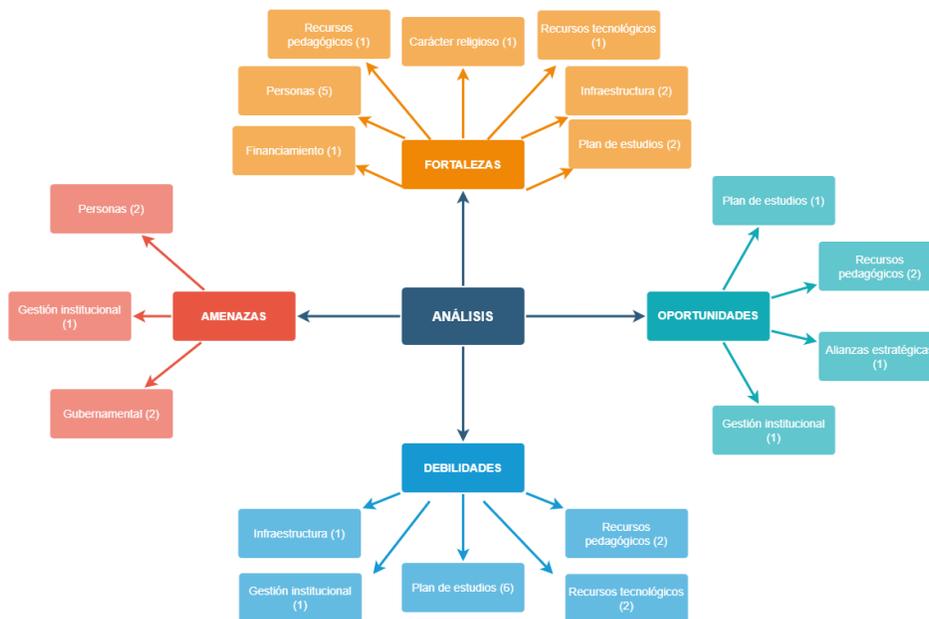


Figura 1. Síntesis de los aspectos generales identificados en el análisis FODA.

En la Formulación o elaboración de estrategias, a partir del diagnóstico elaborado, se constituye la base o punto de partida para la formulación de estrategias utilizando las etapas que presenta David (1997, citado por Ponce, 2007).

Como resultado de la etapa 1: de los insumos. Se presenta a continuación la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

La matriz de evaluación de los factores internos –MEFI- que contribuye en el análisis estratégico de la organización permite realizar un análisis cuantitativo simple de los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades identificadas por los participantes del estudio.

Una vez obtenido los pesos ponderados de los factores analizados en la MEFI, se debe comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades. El peso ponderado total de los puntos fuertes es un 1.48 y de los puntos débiles es un 1.44, es decir, las fuerzas internas de la organización son favorables en su conjunto.

El análisis de la competencia es una forma de evaluar las fortalezas y las debilidades de otras instituciones educativas semejantes que existen, con el objetivo de obtener una ventaja frente a ellas. Se identificaron siete competidores. Una vez obtenido los pesos ponderados de los factores analizados en la matriz MPC se identifican tres organizaciones más fuertes. Esta matriz resulta de interés para identificar aspectos que pudieran ser implementados y adaptados al contexto del instituto en estudio.

Otra matriz que enriquece el análisis estratégico de la organización es la matriz de evaluación de los factores externos -MEFE-. Esta permite realizar un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, las oportunidades y amenazas identificadas por los participantes del estudio.

Una vez obtenido los pesos ponderados de los factores analizados en la MEFE, se debe comparar el peso ponderado total de las oportunidades con el de las amenazas. Se espera que las oportunidades alcancen un valor superior que el alcanzado por las amenazas, es decir, que las fuerzas del medio ambiente externo sean favorables para la organización. El peso ponderado total de las oportunidades alcanzó un 1.84 mientras que el de las amenazas un 1.33.

Como resultado de la etapa 2: de la adecuación.

Para elaborar la MAFE se enlistan las fortalezas y oportunidades y amenazas identificadas. Con las cuales se formularon un total de diez estrategias, a saber, tres estrategias que se aplican a las fuerzas internas de la institución para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas

(estrategias FO), cinco estrategias que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (estrategias DO), una estrategia que aprovecha los puntos fuertes de la organización para disminuir las repercusiones de las amenazas externas (estrategias FA) y una estrategia defensiva que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (estrategias DA).

Como resultado de la etapa 3: de la decisión.

La matriz cuantitativa de la planeación estratégica –MCPE- permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas en la MAFE, es decir, cuáles pueden resultar las mejores estrategias basándose en las matrices EFE y EFI.

Se debe calificar cada aspecto crítico para el éxito dando respuesta a la interrogante ¿afecta este factor al logro de la estrategia? El resultado obtenido en la matriz CPE permite analizar las estrategias formuladas en forma simultánea, integrando factores internos y externos al proceso de la toma de decisiones, incrementando la probabilidad de que las estrategias elegidas puedan ser las más ventajosas para la organización. La MCPE entrega la una secuencia de implementación de las estrategias.

FASE II. Desarrollo de la estrategia de capacitación

Esta busca generar una estrategia de crecimiento para la comunidad educativa bien fundamentada, entendiendo la necesidad de conocimientos existentes, con el fin desarrollar y facilitar el logro de los objetivos institucionales. Las actividades vinculadas a esta fase se muestran en la figura 2.

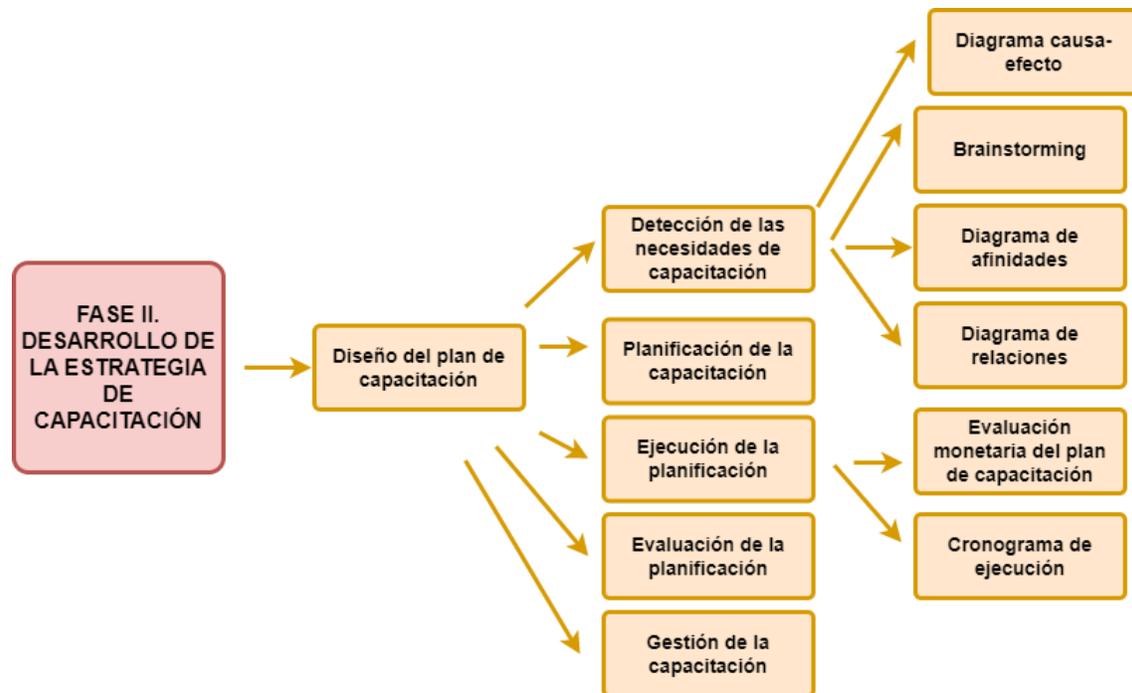


Figura 2. Diseño del plan de la estrategia de capacitación que contribuye a implementar el sistema de gestión de la calidad en la institución.

A. Detección de las necesidades de capacitación

Una vez realizado el diagnóstico y el reconocimiento de la situación la dirección y el equipo administrativo se reúne con la consultora – investigadora- participante. Esta tiene el fin de reflexionar sobre la principal debilidad que ellos identifican en la institución. Como principal problemática señalan la disminución del número de estudiantes de la organización y que se requiere con urgencia realizar estrategias que se materialicen en mejoras institucionales y de métodos de acciones rápidas.

Para el análisis se aplica la técnica de Ishikawa, la cual permite a los integrantes de un equipo clasificar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto. En este estudio, el efecto se define como la disminución del número de estudiantes y las causas de este se definen en las categorías: personas, estudiantes, procesos, estrategia, estructura y tecnología. Posteriormente, se vinculan los desafíos estratégicos que ha definido la institución con las necesidades de capacitación que deben ser subsanadas. Es decir, de las necesidades estratégicas y tácticas se definen las temáticas y participantes a quienes se orienta la capacitación, lo que contribuye al logro de los desafíos institucionales a largo plazo y a los de las áreas funcionales.

Para subsanar los puntos débiles identificados en el diagrama de causa – efecto, se proponen las posibles áreas y temáticas que complementarán el diseño de las estrategias de capacitaciones a través de la técnica *Brainstorming*,

Las posibles áreas y temáticas identificadas fueron organizadas según su grado de relación. Se agruparon en cuatro categorías: habilitación docente y estudiantil, enseñanza y aprendizaje, ofimática y gestión.

Una vez descritas las necesidades de capacitación y elaboradas las estrategias de la matriz MAFE se procede a relacionarlas con los capítulos de la norma ISO 2001:2018. Esto permite conocer la relación entre los capítulos de la norma con los desafíos estratégicos a largo plazo y las necesidades tácticas manifestadas por los equipos funcionales lo que permitirá obtener una visión sistémica e integrada para la definición de las estrategias y acciones de capacitación que se deben incluir en el plan de capacitación institucional. A partir de esta información, es posible determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje a priorizar durante el o los años siguientes.

B. Planificación de la capacitación

En la etapa de planificación de la capacitación se definen los objetivos, actividades, modalidad, clase, indicadores, personas a quienes está dirigida, definiendo voluntariedad u obligatoriedad de la participación. Está integrado por acciones formativas y de capacitación. El resultado es el plan de capacitación con un horizonte de tiempo establecido por la institución, el cual puede ser anual, bianual u otro.

Con respecto a la modalidad esta puede ser de tipo presencial, virtual o mixta. En relación con la clase, esta hace referencia a quien va a ser el relator o instructor que dará la formación. Existen tres tipos, a saber, formación interna, formación externa y mixta. Cuando se habla de formación interna la capacitación es entregada por un miembro de la organización. Por lo anterior, es primordial conocer si en la comunidad educativa existe alguien que tenga las habilidades y conocimientos que se requieren para ser el facilitador del curso diseñado. Tiene como beneficio su bajo o nulo costo y su facilidad de coordinación. Cuando se refiere a formación externa, la capacitación es entregada por alguien externo a la institución. Esta permite visualizar desde una perspectiva diferente a la interna, sin embargo, tiene un costo mayor. En cuanto a la formación mixta, esta es una combinación de las dos primeras.

Con la información recopilada en el estudio, se establecieron cinco estrategias de capacitación, cada una de ellas integrada por una serie de cursos/talleres.

Estrategia de capacitación 1: formación de competencias genéricas para contribuir a mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación y el compromiso institucional. La componen una serie de cursos/talleres que se muestran en la figura 3.



Figura 3. Serie de cursos/talleres que componen la estrategia de capacitación 1.

Estrategia de capacitación 2: formación de competencias específicas que se deben desarrollar de acuerdo con el rol, cargo, área o unidad. La componen una serie de cursos/talleres que se muestran en la figura 4.

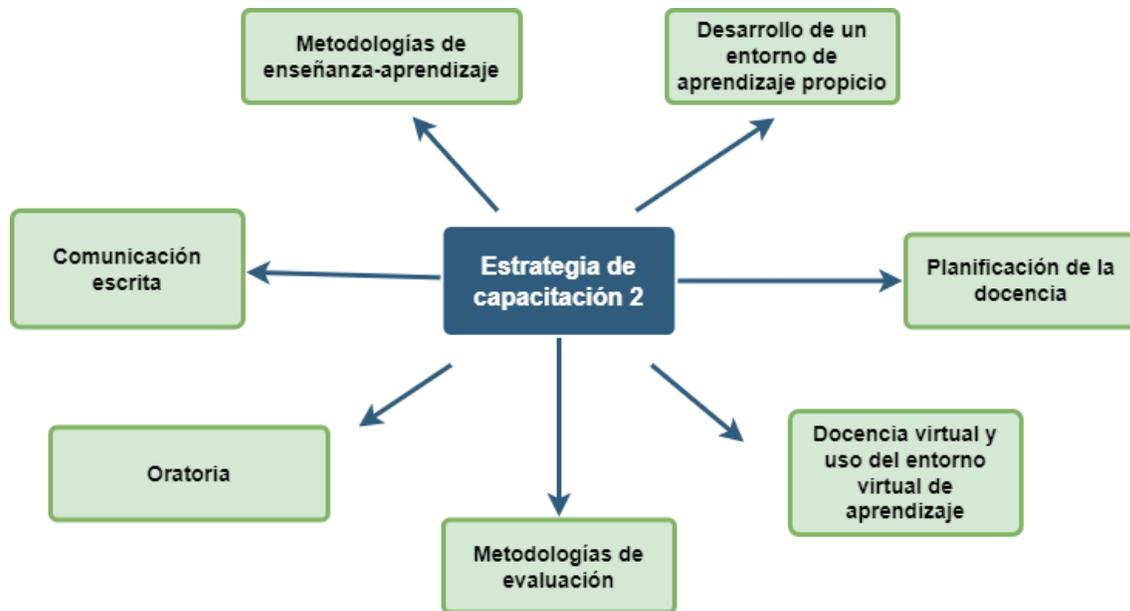


Figura 4. Serie de cursos/talleres que componen la estrategia de capacitación 2.

Estrategia de capacitación 3: formación en gestión de la calidad, para contribuir a las competencias y capacidad técnica de las áreas que aportan a la gestión de cada uno de los procesos y procedimientos. La componen una serie de cursos/talleres que se muestran en la figura 5.



Figura 5. Serie de cursos/talleres que componen la estrategia de capacitación 3.

Estrategia de capacitación 4: formación en ofimática, transformación digital y en nuevas técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que son utilizadas habitualmente para ser más eficientes. La componen una serie de cursos/talleres que se muestran en la figura 6.

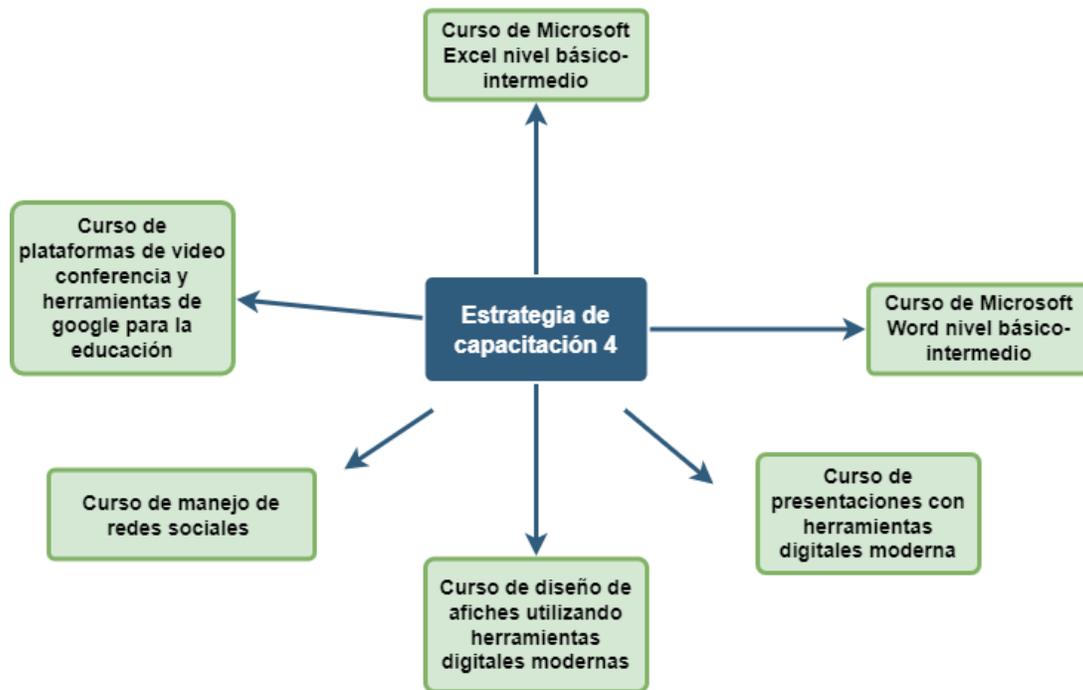


Figura 6. Serie de cursos/talleres que componen la estrategia de capacitación 4.

Estrategia de capacitación 5: desarrollo de talleres específicos como punto de partida o complemento ideal para satisfacer la demanda actual institucional. La componen una serie de cursos/talleres que se muestran en la figura 7.



Figura 7. Serie de cursos/talleres que componen la estrategia de capacitación 5.

C. Ejecución de la planificación

La etapa de ejecución de la planificación consiste en llevar a cabo el plan de capacitación. En cuanto a las actividades de tipo presencial se desarrollarán en la institución y se procurará que los facilitadores sean internos de la organización. El monto de inversión del plan de capacitación será auto gestionado por la institución y es valorado para cada estrategia de capacitación.

La convocatoria es una de las actividades críticas del proceso. En esta se debe convocar a quienes está dirigida la capacitación señalándoles el día, hora y lugar para que concurran los cursos/talleres.

D. Evaluación de la planificación

La etapa de evaluación de la planificación busca conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del plan de capacitación. Este levantamiento de información requiere de definir una metodología de evaluación por ejemplo a través de la aplicación de encuestas, grupos de discusión, entre otros. Con los datos levantados se espera generar información que contribuya a la toma de decisiones de la dirección.

Los niveles de evaluación según el autor Kirkpatrick (2004) son cuatro. El nivel 1, reacción, mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Se evalúa la satisfacción de varios

factores o elementos del programa (formador, programación, entorno de aprendizaje, metodología, entre otros). El nivel 2, aprendizaje, mide si los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o modifican sus habilidades, es decir, mejoran como resultado de asistir a una acción formativa en base a objetivos establecidos de esta. El nivel 3, comportamiento, mide el cambio conductual del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa, es decir, en qué medida transfiere los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la actividad de capacitación a su puesto de trabajo. Y finalmente el nivel 4, mide los resultados finales debido a que los participantes han asistido a una acción de formación. Las variables estratégicas tales como; mejoras en la productividad, mejora en la calidad, menores costos, entre otros.

En primera instancia, este plan de capacitación se evaluará en nivel 1 enviando una encuesta de satisfacción a los participantes del curso/taller. En este se consultará si les gustó el curso, si el facilitador, material, duración, espacio utilizado eran adecuados, si lo recomendarían, entre otras. Para los cursos/talleres que se estimen pertinentes se evaluará en nivel 2 en busca de dar respuesta a las interrogantes ¿adquirieron los participantes el conocimiento y las destrezas esperadas? ¿el nivel de los participantes era adecuado para incorporar los contenidos del curso/taller? Se sugieren como métodos la utilización de pruebas de evaluación antes y después del entrenamiento, además de entrevistas a los participantes.

Para los cursos/talleres que se estimen pertinentes se evaluará en nivel 3 en busca de conocer si los participantes aplican de manera efectiva los nuevos conocimientos y destrezas adquiridas a través de los cursos/talleres vinculados al plan de capacitación. Se sugieren como métodos la utilización de observaciones, cuestionarios y entrevistas a los participantes.

Finalmente, conocer el impacto del plan de capacitación en la organización, es decir, el impacto de los cambios de comportamiento en la institución y si la inversión del desarrollo del plan de capacitación dio lugar a un buen retorno de la inversión. Se definirá el estado de los indicadores de la organización que estén alineados con los objetivos y contenidos a las competencias y comportamientos específicos desde el inicio de la acción formativa, esto permitirá evaluar si han mejorado estos indicadores una vez realizadas acciones del plan. Los indicadores propuestos son el nivel de satisfacción del usuario, el número de quejas y reclamos, el número de nuevos estudiantes, estado del clima organizacional, entre otros.

E. Gestión de la capacitación

Gestionar la capacitación busca que el proceso sea registrado y sistematizado, que favorezca la generación de reportes y retroalimentación de las estrategias y acciones, en busca de conocer si se logró lo esperado y generar acciones correctivas y preventivas, en busca de la mejora continua propia del proceso. Después de realizar la evaluación de capacitación, puede ocurrir que este proceso cumpla o no las expectativas y los objetivos para lo cual fue desarrollado. En caso de que sí se cumplan las expectativas, la experiencia será positiva y por lo tanto se tendrá como referencia para la planificación de futuros planes de capacitación. En caso de que no se cumplan las expectativas, se deberá analizar el por qué. Analizando el método de enseñanza, el capacitador, la identificación de las necesidades de la organización, la selección de los cursos/talleres acordes al nivel de las necesidades detectadas, si no se transmite bien los objetivos de la capacitación al participante y su importancia para la empresa, la convocatoria, entre otros.

Conclusiones

El análisis FODA recoge las perspectivas de los egresados, alumnos, docentes y administrativos. Permite determinar estrategias de intervención y su priorización para la implantación en la organización con el fin de solucionar problemas. A través de la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y su estimación cuantitativa utilizando las matrices MEFI, MPC, MEFE, MAFE y MCPE. Se formularon un total de diez estrategias, a saber, tres estrategias que se aplican a las fuerzas internas de la institución para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, cinco estrategias que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, una estrategia que aprovecha los puntos fuertes de la organización para disminuir las repercusiones de las amenazas externas y una estrategia defensiva que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Posteriormente, se logró establecer un orden de priorización, lo que facilitará la toma de decisiones de la dirección institucional.

En relación con el desarrollo de la estrategia de capacitación, se enfatiza que es fundamental cumplir con las etapas del modelo presentado con el fin de minimizar posibles desviaciones a lo planificado. Etapa 1, denominada detección de las necesidades de capacitación, etapa 2, planificación de la capacitación, etapa 3, ejecución de la planificación, etapa 4, evaluación de la planificación para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y etapa 5, gestionar la

capacitación, un proceso registrado y sistematizado, que favorezca la generación de reportes y retroalimentación de las estrategias y acciones, en busca de conocer si se logró lo esperado y generar acciones correctivas y preventivas, en busca de la mejora continua propia del proceso.

Planificar la estrategia de capacitación que contribuya a implementar el sistema de gestión de la calidad en la institución educacional privada. El diagnóstico permitió a la organización diseñar estrategias para adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas. Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa. Con los resultados obtenidos se definieron cinco estrategias de capacitación que se llevarán a cabo a través de treinta y seis cursos/talleres. Los cursos/talleres de la primera estrategia cubren las necesidades de formación en competencias genéricas para contribuir a mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación y el compromiso institucional. El fin es que los participantes puedan ser capaces de aplicar herramientas, diseñar e implementar la gestión del cambio para liderar iniciativas que se requieran en la organización, definiendo un propósito común y comprometiéndose con este. Serán capaces de administrar herramientas para mejorar sus habilidades comunicacionales y así, mejorar la interacción del trabajo en equipo y su entorno laboral. Conocer su propio estilo de liderazgo y sus implicancias en la vida que construyen. Conocer conceptos de gestión del tiempo y administración del trabajo, identificando si padece de una inadecuada organización y empleo del tiempo, y qué puede hacer para mejorar. Identificar factores que contribuyan al desarrollo de las habilidades directivas para la negociación y resolución de conflictos. Fomentar y adquirir herramientas para el autocuidado y bienestar personal/grupal promoviendo la salud mental y corporal para la prevención del desgaste laboral.

La segunda estrategia es la formación de competencias específicas que se deben desarrollar de acuerdo con el rol, cargo, área o unidad. Los participantes serán capaces de conocer habilidades y competencias pedagógicas, diseñar e implementar experiencias que promuevan una pedagogía transformadora y de calidad. Identificar los elementos clave del entorno de aprendizaje que pueden ayudar a los docentes y estudiantes a obtener buenos resultados. Reconocer la importancia de la planificación como procedimiento que permite organizar una asignatura resguardando la calidad de la docencia. Identificar los elementos básicos de curso virtual a utilizar por la institución centralizando en la realización de actividades en torno la virtualización de contenido, que permitan facilitar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Adquirir herramientas para

perfeccionarse en modelos evaluativos, diseño de instrumentos evaluativos, con foco en el diseño de tareas de ejecución y rúbricas para evaluar los desempeños e interpretación de datos. Desarrollar y potenciar técnicas y herramientas para mejorar la eficacia de la oratoria, incrementar destrezas para transmitir mensajes con claridad y precisión. Escribir textos con distintos grados de formalidad, sin descuidar aspectos como la ortografía y la puntuación, así como los tiempos y modos verbales.

La tercera estrategia de formación en gestión de la calidad para contribuir a las competencias y capacidad técnica de las áreas que aportan a la gestión de cada uno de los procesos y procedimientos, busca que los participantes sean capaces de conocer las técnicas mapas de procesos y flujograma de información, y reconocer las prácticas principales de la gestión y la importancia de la calidad en la nueva cultura orientada hacia el cliente y conocer herramientas que le permitan otorgar una atención de excelencia. Reconocer la importancia de la gestión estratégica como sistema. Comprender los requisitos de la norma NCH 2728: 2015 y su anexo complementario DA D45. Conocer y comprender la importancia de la información documentada y su adecuada gestión. Diagnosticar y describir las variables que afectan la comunicación organizacional, explicar y analizar los tipos de comunicación escrita y digital. Manejar correctamente los conceptos y elementos definidos en la norma ISO 9001:2015. Identificar estrategias de mejora continua que impliquen las fases de diseño, monitoreo, evaluación y ajuste de las acciones de mejora. Adquirir y comprender los conceptos necesarios para la toma de decisiones en el campo de la administración. La estrategia cuatro, formación en ofimática, transformación digital y nuevas técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que son utilizadas habitualmente para ser más eficientes, busca que los participantes sean capaces de utilizar fórmulas en Microsoft Excel e incorporar funciones. Elaborar documentos de textos aplicando formatos necesarios, índice automático entre otras funciones de Microsoft Word. Aplicar herramientas de diseño gráfico y textual, utilizando herramientas digitales disponibles en línea. Visualizar y diseñar nuevas formas de gestionar su trabajo en ámbitos digitales de Facebook e Instagram. Usar Zoom para dar clases virtuales a un grupo determinado de personas y programar reuniones y usar las herramientas de google para la educación.

La quinta estrategia, desarrollo de talleres específicos como punto de partida o complemento ideal para satisfacer la demanda actual institucional. Esta estrategia materializa la elaboración colaborativa de: la política de la calidad, la planificación estratégica, el desarrollo de alianzas

estratégicas y gestión de relaciones, evaluación del desempeño, evaluación docente, plan comunicacional, uso del entorno virtual y uso de la plataforma de gestión académica.

Es imprescindible que todo curso/taller tenga un nombre, objetivo de aprendizaje, horas, identificar a quienes está dirigido, indicadores, cronograma de ejecución, valorización, estrategias de convocatoria, evaluación y buscar que el proceso sea registrado y sistematizado, que favorezca la generación de reportes y retroalimentación de las estrategias y acciones, en busca de conocer si se logró lo esperado y generar acciones correctivas y preventivas, en busca de la mejora continua propia del proceso.

Cinco de las diez estrategias formuladas a partir del análisis FODA para el desarrollo institucional descritas en la matriz MAFE se han materializado en mejoras institucionales y en métodos de acciones rápidas. Estas buscan hacer propuestas de fácil implementación que ayuden a las demandas actuales de la institución. Para lograr esto se han realizado reiteradas reuniones de coordinación y trabajo entre la dirección, el equipo administrativo y la consultora-investigadora-participante. La gran participación tanto de la comunidad educativa como su actitud hacia el proceso han sido elementos fundamentales que han determinado el desarrollo y los resultados esperados. Desde esta perspectiva, el ingreso a la comunidad educativa es clave, y el apoyo de la dirección constituye la puerta de entrada a la implantación de mejoras.

Finalmente, el equipo promotor realizó el análisis reflexivo desde las perspectivas de planificación del proceso, calidad del despliegue, seguimiento del despliegue, involucramiento de los participantes, efectos en la organización y de manera general. Constituyó uno de los momentos más importantes del estudio. Este no debe ocurrir en forma aislada ni solo al final, sino que es una tarea que se debe realizar durante todo el proceso.

Agradecimientos

Karen Andrea Morales Muñoz es estudiante de doctorado del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Internacional Iberoamericana-México y recibió la beca parcial de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).

Referencias

1. Bohórquez, L., Caro, A., y Morales, N. (2017) Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: Caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 89-102.
2. Chen, S. (2012). The establishment of a quality management system for the higher education industry. *Springer Science+Business media*, 46(1), 1279-1296.
3. Clarke, G. (2010). Action Planning. *Hemophilia Organization Development*, 2(1), 1-12.
4. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a. ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION.
5. Delgado F. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del Proyecto Educativo de Centro. *Revista Boletín Redipe*, 9(5), 221-237.
6. Duran, J., Vargas, M. y Monge, A. (2020). Training strategies for strengthening teacher competencies. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(2), 229-258.
7. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed., pp. 408-415). México: McGraw-Hill.
8. Marshall, S. (2016). Quality as sense-making. *Quality in Higher Education*.doi: 10.1080/13538322.2016.1263924.
9. Moreno, I. (2018). Estrategias para la integración de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Documental, en una institución de educación superior. *Signos*, 10(1), 113-125.
10. Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. [fecha de Consulta 22 de junio de 2020]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>
11. Sánchez, Y. A., y Rivera, U. B. (2021). Capacidad de absorción del conocimiento, aprendizaje y tecnologías de la información en las organizaciones: estado del arte y evolución de la investigación. *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación*, 11(1), 95–122. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.558>
12. Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017). The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational Organizations of Ecuador. *PODIUM*, (especial),145-168.

13. Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. y Gómez M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.
14. Zea, D. y Alonzo, K. (2020). Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del talento humano en la empresa moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 33-41.

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).