

コースの需要予測方法  
(西文及び和文 (翻訳))



## **PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DEFINICION DE PROGRAMAS DE CURSOS**

### **A. INTRODUCCION**

Este procedimiento es el resultado de la aplicación de las experiencias adquiridas dentro de la función de capacitación en el INTEL. Además se consideran en el:

- Las políticas y objetivos generales de la administración y de Recursos Humanos.
- El conjunto de las recomendaciones y aportes del personal de mando de la empresa en cuanto al proceso de capacitación.
- Los recursos humanos, materiales y logísticos con que cuenta el Centro de Capacitación.
- El nuevo procedimiento para Evaluación de Desempeño del personal de la empresa.

### **B. OBJETIVOS**

Identificar y satisfacer en forma permanente las necesidades de capacitación, en función de los requerimientos de cada puesto de trabajo y los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal de la empresa.

### **C. POLITICAS**

El diagnóstico de necesidades y los programas de capacitación contemplarán a todas las áreas de trabajo de la empresa, considerando sus requerimientos actuales y futuros.

Estarán orientados a identificar y satisfacer las necesidades de capacitación del personal en función del puesto de trabajo que realizan y de acuerdo a los planes de la institución.

Tanto el diagnóstico como la elaboración de los programas tendrán como fundamento, la consulta permanente con los responsables de los distintos grupos de trabajo y las políticas y objetivos generales de la administración de recursos humanos.

Sus resultados deberán ser alcanzados utilizando criterios de productividad. Es decir, brindar respuesta a las necesidades existentes al mínimo costo posible sin descuidar la calidad de los programas.

## **DESCRIPCION DEL PROCESO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DEFINICION DE PROGRAMAS DE CURSOS**

### **FUENTES DE INFORMACION**

Los siguientes elementos son considerados como indicadores de posibles necesidades de capacitación.

#### **1. PLAN DE MODERNIZACION Y/O EXPANSION DE LA EMPRESA (Adquisición de nuevos equipos y mejoras en los métodos de trabajo)**

Mediante esta fuente se mantendrá un control sobre qué cambios se experimentarán en cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo que los programas de capacitación tengan el nivel de previsión que requieren las necesidades futuras.

Estos planes deben indicar:

- Descripción del nuevo equipo o método a adquirir.
- Cronograma del Proyecto indicando en que momento se recibirá o pondrá en funcionamiento el nuevo equipo o método.
- Area de trabajo o funcionarios que se harán responsables de su manejo

El ANEXO 1 muestra el nuevo procedimiento de trabajo que se ha concebido para el control de esta información.

#### **2. SOLICITUDES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL AREA**

A través de este mecanismo los responsables de cada área puedan presentar sus necesidades de capacitación en la cual deben indicar:

- Nombre y cargo de los funcionarios con necesidad de capacitación
- Descripción de la capacitación requerida.
- Justificación o antecedentes del caso.

Para ello se cuenta con un práctico instructivo denominado, Guía para la Determinación de las Necesidades de Capacitación del Personal que tiene como propósito ayudar al funcionario de mando a determinar cuando un problema es por falta de capacitación y como gestionar su solución, (Ver anexo 2).

### 3. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Considerando los siguientes objetivos del procedimiento para evaluación de desempeño del personal:

Contar con un instrumento eficaz para medir y mejorar la productividad y la eficiencia de los trabajadores del INTEL en sus diferentes niveles, con base a la medición de resultados en su correlación con los objetivos y metas establecidas.

Estructurar un programa de capacitación en base a los resultados obtenidos en las Evaluaciones de los Trabajadores.

El Centro de Capacitación debe recibir una copia del formulario de evaluación de desempeño correspondiente a cada empleado con el propósito de conocer:

- La capacitación requerida según los comentarios del jefe inmediato
- Los resultados de la capacitación ya recibida por cada funcionario.

### 4. INGRESO DE PERSONAL NUEVO Y ROTACION DE PERSONAL (Ascensos y Traslados)

Esta información debe ser suministrada mensualmente, por la Coordinación de Personal, al banco de datos del Centro de Capacitación, mediante formularios que contienen:

- a) Nombre del funcionario trasladado, ascendido o de recién ingreso.
- b) Código de empleado y número de cédula.
- c) Código y Título del Cargo actual y \*el anterior.
- d) Fecha de nacimiento e ingreso a la institución
- e) Lugar de trabajo actual y \* el anterior.

\*En los casos de ascensos y traslados

A partir de estos datos, se podrá conocer que empleados realizan nuevas tareas, lo cual puede originar necesidades de capacitación.

5. **POLITICAS Y OBJETIVOS PARA LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Tiene la función de delinear en términos generales, todas las actividades relativas a la gestión de los recursos humanos y por ende de capacitación.

Se obtiene en forma permanente a través de las distintas reuniones y consultas de trabajo que se realizan ante los responsables de la administración de recursos humanos.

6. **DESCRIPCION DE CARGOS:**

La descripción de los cargos es realizada por el Departamento de Clasificación de Puestos de la Gerencia de Recursos Humanos. Esta información sirve como base para conocer las exigencias y responsabilidades de cada cargo en la empresa y debe ser suministrada al Centro de Capacitación permanentemente, en la medida que se originen cambios en las funciones.

7. **PERFILES DE CAPACITACION POR PUESTOS DE TRABAJO:**

Son elaborados en base a la descripción de los cargos e indican en forma esquematizada (ver ANEXO 3), los cursos de capacitación que se requieren para cada puesto de trabajo, facilitando así el proceso de definición de las necesidades.

8. **RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PROGRAMAS ANTERIORES:**

Esta información incluye datos sobre:

- Personal capacitado
- Evaluación por los participantes e instructores de los cursos realizados
- Modificaciones realizadas en los cursos existentes.
- Informes de evaluación post-capacitación
- Indicadores estadísticos de la gestión
- Actividades pendientes por realizar
- Evaluaciones de Desempeño del Personal de la Empresa

Estos informes son el resultado de los programas ya ejecutados y tiene como propósito retroalimentar el proceso de capacitación.

## DIAGNOSTICO

### 9. DEFINICION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Esta etapa implica un análisis de la situación con el propósito de definir si es necesario invertir recursos en la capacitación del personal. El estudio consiste en la comparación de los conocimientos actuales del empleado VS las exigencias del puesto

a) Conocimientos actuales de la hoja de vida del personal que compone la población objetivo con el propósito de conocer:

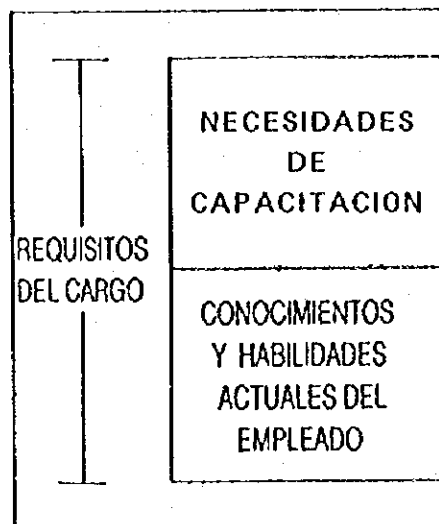
- Su experiencia laboral
- Los cursos de capacitación que ha aprobado
- El nivel académico que poseen

Observación: En el caso de que la información de su hoja de vida no sea suficiente para determinar con que conocimientos cuenta el personal, se aplicarán pruebas diagnósticas a la población objetivo, en función de la necesidad de capacitación planteadas

b) Conocimientos requeridos:

Luego de conocer con que conocimientos y habilidades cuenta el personal, se comparará esta información con los requerimientos que exige el cargo que debe desempeñar, los cuales se resumen en el **PERFIL DE CAPACITACION POR PUESTOS DE TRABAJO**. Las diferencias existentes representarán las necesidades de capacitación del personal. La Figura N°1 muestra gráficamente lo indicado.

Figura N°1



## **DEFINICION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

### **10. DEFINICIÓN DE POLITICAS Y OBJETIVOS PARA EL PROGRAMA**

Para su definición deben considerarse:

- Las políticas y objetivos para la administración de recursos humanos.
- Las necesidades de capacitación del personal detectadas durante la etapa del diagnóstico. Su finalidad es la de orientar la ejecución del programa y facilitar la medición de su cumplimiento.

### **11. ELABORACION DEL PROGRAMA**

**A. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES:** Dentro del marco de las políticas y objetivos para el programa se definirán las fechas de ejecución para cada uno de los cursos y se asignarán los cupos para cada área, considerando:

- Las necesidades de capacitación del personal
- Que periodos del año son más propicios para la ejecución de cada curso. ejemplo: "Debe evitarse al máximo programar cursos relativos a la construcción de la red durante la estación seca del año, ya que esa época es la más propicia para la ejecución de los proyectos de desarrollo y por ende requiere que todo el personal del área esté a disponibilidad".

**B. ASIGNACIÓN DE CUPOS POR AREA PARA CADA CURSO:**

Al igual que en el punto anterior, hay que tomar en cuenta las políticas y objetivos para el programa y las necesidades de capacitación. Además, también resulta importante considerar que:

- a) La movilización del personal desde una sede a otra para participar en los cursos sea la mínima posible, con el propósito de racionalizar costos.
- b) La cantidad de cupos que se asignen a un área específica afecte al mínimo sus niveles de producción.



**C. ASIGNACION DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FISICOS PARA EL PROGRAMA:**

Una vez definido que cursos se dictarán, se definirá en que fecha se realizarán, para que áreas y se asignarán los recursos que se requieren para su ejecución.

- Instructores
- Espacios Fisicos (Aulas y Laboratorios)
- Tipo de ayuda didáctica necesaria
- Equipos para prácticas y laboratorios.
- Gastos para movilización, alimentación y hospedaje de los participantes.

**12. ESTIMACION DE COSTOS :**

Para la estimación de los costos del programa se considera:

- a) Costos de alimentación, hospedaje y transporte de participantes a instructores. (De acuerdo al reglamento interno de la empresa)
- b) Incentivo de Instructores eventuales.
- c) Costos por unidad de manuales para cada participante.

**13. CONSULTA CON GESTORES Y ADECUACION DEL PROGRAMA SEGUN NECESIDADES**

En este punto, el programa será sometido la consideración de las gerencias gestoras con el propósito de:

- Obtener una retroalimentación anticipada a la ejecución del programa.
- Facilitar la coordinación al momento de la ejecución

Estas consultas se realizarán mediante reuniones de trabajo previamente establecidas con las distintas áreas de trabajo, con el objeto de informarles:

- Los cursos que serán dirigidos a su personal
- Cuantos cupos se han asignado a cada curso
- En que fecha se realizarán
- Justificación de la actividad.  
(Ver anexo 6 en donde se muestra el formato utilizado para presentar esta información).

Las observaciones y recomendaciones producto de la reunión, se tomarán como base para realizar los ajustes que requiera el programa para finalmente enviarlo a la aprobación correspondiente.

## コースの需要予想方法

### A.はじめに

今までの訓練の経験をもとに以下の要素を考慮する。

- ・ 管理、人材政策や目標
- ・ 各部門の監督者の意見
- ・ センターの持つ人材、機材等
- ・ 人事評価

### B.目標

各部署で必要とする訓練が何であるかを知り、それを満足させる。

### C.方針

INTELの全部署の現在及び総来の必要性を知る。

各職員のポストで必要な訓練をINTELの計画に基づいて行う。

訓練の予測及びコースの計画は各監督者の意見とINTELの人材管理方針に従う。

訓練計画の質を落とさず最低のコストでコースを行う。

## 訓練予測及びコースの決定プロセス

### 情報源

以下の点が指標となる。

#### 1. INTEL の近代化計画（新しい機材や作業方法の導入等）

これにより、どこに作業の変化がおきるかわかる。

これらの計画に含まれる内容は

- ・新機材、新しい方法の内容
- ・新機材、新方法の導入時期
- ・その責任部署及び担当職員である。

#### 2. 部下の訓練要請

各監督者は、部署の人材の訓練を以下の内容をつけて要請できる。

- ・氏名、担当
- ・訓練内容
- ・理由

この目的のため、「人材養成の必要性を決定するためのガイドブック」が付録2に示してある。

#### 3. 人事評価

規準を作って各労働者の生産性を図る。

労働者の評価の結果を基にコースを設定する。

センターは、評価の結果を受け取り、各監督者の意見にする。

- ・その職員に必要な訓練とその職員の過去の訓練にする。
- ・成績を知る。

#### 4. 人事異動

- a) 新入職員、異動職員の名前
- b) 職員のコード番号、身分証番号
- c) 全ポスト、現ポスト名及びコード番号
- d) 生年月日、入社年

異動の場合

このデータで訓練の必要性が出てくることがわかる。

## 5. 人材管理方針

管理部門のミーティングで決める。

## 6. 担当業務内容

人事部が作りセンターに訓練の必要性を知るデーターとして常に送っている。

## 7. ポスト毎の訓練状況

上記6. の報告書をベースに作成し、訓練の必要性の決定をしやすくする。

## 8. 過去のコース計画の進展結果

- ・ 訓練を受けた人
- ・ 受講者や教官による評価
- ・ 既存コースへ加入して修正点
- ・ マネージメントについての統計指標
- ・ やらなかった活動
- ・ 人事評価

過去の情報をフィードバックするためである。

## 予 測

### 9. 訓練の必要性の決定

ある職員の知識がそのポストに必要な知識であるかをチェックする。

- a) 履歴書でその職員の職歴、今までに受けて合格したコース、学歴を知る。
- b) 必要な知識  
職員のもっている知識が分かった段階で「ポスト毎の訓練状況」に示される各ポストに必要な知識と比較し、差があれば訓練の必要性があると理解される。

## 訓練プログラムの決定

### 10. プログラムの方針の決定

- ・人材管理の方針
- ・養成が必要とされる人の必要な訓練内容を考慮して決める。

### 11. プログラムの作成

A.活動計画；実施日を決め、以下の点を考慮して、各部署に訓練者数を振りわけ  
る。

- ・訓練の必要性
- ・訓練のタイミング（例：線路コースは工事を行う乾季には開設しない等）

B.訓練者数の各部署への振りわけ

- a) 訓練場所が遠くないこと（コストをおさえるため）。
- b) 訓練者数が多くて、その部署の作業にひびかないこと。

C.コースを担当する教官、機材の選定  
決定する事柄

- ・教官
- ・どこで行うか
- ・必要な教材
- ・実習教材
- ・参加者の交通費、食費、宿泊費

### 12. コスト計算

計算に考慮する点

- a) 内規に従って参加者、教官の食費、宿泊費、交通費
- b) 臨時教官へのインセンティブ
- c) 各参加者用のマニュアルコスト

### 13. 管理者と意見交換

この段階でプログラムについて管理者の意見を聞いて

- ・内容のチェックと実施を円滑にするようにする。

これは、各部署でミーティングを通じて行い、以下の点を伝える。

- ・それぞれの部署の人が出席するコース名
- ・各コースに何人参加出来るのか
- ・実施日
- ・理由（付録6にそのフォーマットを記載）

このミーティングで出た意見は変更の要素となりえる。





コース実施方法  
(西文及び和文 (翻訳))





## コース実施方法

### 1. コース開始前準備

6ヶ月前：各グループの係長は各教官に対し、どのような内容を行うべきか指示

3ヶ月前：コース担当を任命する

2ヶ月前：コースの係長は、セスベアス氏に時間割を渡す  
予定参加者を選出

1ヶ月前：参加者リストを関係者に渡す

7日前：旅費の準備

1週間前：ファイルNo.2、3を関係者に渡す

### 2. コース中準備

開所式：終了証明書を係長に渡す

5日前：終了証明書を準備にし、アドミに渡す

終了式：コース担当者は、係長にファイルNo.2を渡す

### 3. コース終了後

1日後：各教官へ支払われるインセンティブの支払要請

2日後：ファイルNo.2を渡す

6日後：評価会を行う

7日後：参加者の直属の上司あてに成績結果を送る  
ファイルNo.2、3が返却される







JICA