



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

Psicóloga Laboral Empresarial

TEMA:

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN BASE A LA
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA SUCURSAL DE GUAYAQUIL DEL TELÉGRAFO EP.

AUTOR:

VIVIANA MARLENE ZAMBRANO CORDOVA

Septiembre 2015

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi familia, amigos y sobre todo a Dios que ha hecho posible que se cumpla esta meta de graduarme de mi segunda carrera. Además quiero agradecer a la universidad UTEG por su apoyo incondicional y apertura a mis sugerencias para la mejora continua y la excelencia.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Septiembre del 2015

Yo, VIVIANA MARLENE ZAMBRANO CÓRDOVA, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Viviana Marlene Zambrano Córdova

0926132341

RESUMEN

El telégrafo EP es una empresa pública que tiene dos giros de negocio: es una imprenta donde las instituciones públicas y privadas imprimen sus libros, folletos, revistas, etc., y al mismo tiempo es un medio de comunicación con el periódico Telégrafo y el PP Verdadero que circulan a nivel nacional. Actualmente a nivel administrativo en la sucursal de Guayaquil son 132 personas, de los cuales 34 pertenecen al área administrativa

Actualmente existe un alto índice de empleados que llevan trabajando muchos años en la empresa, y no han sido capacitados, sobre todo en el área administrativa, lo cual ha tenido como consecuencia una gran demora en los procesos internos, ya que tienen una gran desactualización y falta de competencias requeridas para desempeñarse en los puestos de trabajos. Además la falta de capacitaciones en el área administrativa ha ocasionado un mal clima laboral y poca motivación, ya que existe la percepción de que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional y personal.

Es por eso que se ha elegido como proyecto de tesis UN DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN BASE A LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SUCURSAL DE GUAYAQUIL DEL TELÉGRAFO EP.

Actualmente ya están definidos los manuales de funciones del personal en base a las competencias genéricas, por lo que es necesario evaluar por medio de una herramienta cuantitativa dichas competencias con los jefes directos de los cargos del área administrativa para establecer la brecha a cerrar y poder proponer un plan de capacitación con el fin de desarrollar las competencias antes detectadas y así poder mejorar el desempeño laboral, la productividad y el clima laboral

ABSTRACT

The Telégrafo EP is a public company that has two lines of business: it is a printing where public and private institutions print their books, pamphlets, magazines, etc., and at the same time is a means of communication with the “El Telégrafo” and “PP Verdadero” newspaper, both of them are circulating nationally. Currently at the administrative level in the branch of Guayaquil are 132 people, 34 of whom belong to the administrative area.

Currently there is a high rate of employees who have worked many years in the business, and have not been trained, mainly in the administrative area, which has resulted in a long delay in the administrative proceedings, as they have a large outdated and lack of skills required to work in the jobs. Besides the lack of training in the administrative area it has caused a bad working environment and little motivation, as there is a perception that the company does not care about their professional and personal development.

That's why we have chosen as a thesis project “UN DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN BASE A LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SUCURSAL DE GUAYAQUIL DEL TELÉGRAFO EP”.

Currently they are already defined manuals staff functions based on generic skills, so it is necessary to evaluate through a quantitative tool such powers with the Managers of the offices of the administrative area to establish the gap to close and to propose a training plan in order to develop the above-identified skills and thus improve job performance, productivity and working environment.

KEYWORDS

- ✓ *Competencia*: capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado
- ✓ *Plan estratégico*: es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo
- ✓ *Redefinición de perfil*: es volver a establecer las características que debe reunir el profesional que se busca para un determinado puesto en la empresa
- ✓ *Capacitación y desarrollo*: es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas
- ✓ *Evaluación de desempeño*: un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora
- ✓ *Capital intelectual*: es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor

- ✓ Cultura organizacional: patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización
- ✓ Clima organizacional: conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos
- ✓ Rendimiento: proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento
- ✓ Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección
- ✓ Actitudes: son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida.
- ✓ Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.
- ✓ Habilidades: cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica

ÍNDICE

CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Sistematización del problema	13
1.4 Objetivos de la Investigación	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Metodología (cuantitativa y cualitativa)	15
1.5.1 Justificación Teórica	15
1.5.2 Justificación metodológica	15
1.5.3 Justificación práctica.....	16
1.6 Marco teórico	17
1.7 Marco conceptual.....	31
CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1 Tipo de Estudio	33
2.2 Métodos de Investigación	33
2.3 Fuentes y Técnicas de investigación	34
2.4 Selección de la Muestra.....	35
2.5 Tratamiento de Información	35
2.6 Resultados e impactos esperados	36
2.7 Entrevistas	37
2.7.1 Resumen entrevistas jefes y gerentes	37
2.7.2 Resumen entrevistas expertos	38
2.8 Análisis de la situación actual	39
2.8.1 Foda.....	39
2.8.2 Pestel.....	40
2.8.3 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	41
Comparativo	41
Evolución	42
Tendencias	43

Perspectivas	44
2.9 Resultados de etapas de diagnóstico necesidades de capacitación.....	45
2.9.1 Priorización de competencias	45
2.9.2 Evaluación de competencias	51
2.9.3 Resumen de evaluación por competencias	52
CAPITULO 3: PROPUESTA	53
3.1 Presupuesto	53
3.2 Cronograma	54
3.3 Planes de capacitación	55
4. CONCLUSIONES	57
5. RECOMENDACIONES	58
6. BIBLIOGRAFIA	59
7. ANEXOS	61
7.1 Modelo entrevista dirigida a los gerentes y jefes del área.....	61
7.2 Modelo entrevista dirigida a gerentes de recursos humanos de otras empresas	62
7.3 Fotos	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla 1: Priorización de competencias.....	46
Tabla 2: Priorización competencia orientación a resultados.....	47
Tabla 3: Priorización de competencia compromiso	48
Tabla 4: Priorización competencia proactividad	49
Tabla 5: Priorización competencia trabajo en equipo	50
Tabla 6: Ponderaciones desempeño	51
Tabla 7: Evaluación competencias más relevantes.....	51
Gráfico 1: Trabajo en equipo.....	53
Gráfico 2: Orientación a resultados.....	53
Tabla 8: Plan capacitación trabajo en equipo.....	55
Tabla 9: Plan de capacitación orientación a resultados	56

CAPITULO 1: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Planteamiento del problema

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. Demora en los procesos internos	Falta de competencias del personal	La demora en los procesos internos, que es causado por la falta de competencias del personal, va a tener como consecuencia una baja rentabilidad para la empresa	Es necesario que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación para poder definir la brecha de competencias del personal
2. Falta de capacitaciones al personal	Desinterés de la gerencia por falta de conocimiento	La falta de capacitaciones por desinterés y desconocimiento de la gerencia, va a tener como consecuencia una baja productividad laboral	Es necesario que los jefes directos evalúen el nivel de las competencias identificadas del personal para que se pueda demostrar a la gerencia la brecha existente
3. Alto índice de rotación de personal	Mal clima organizacional	El alto índice de rotación de personal, causado por el mal clima organizacional existente, tendrá como consecuencia problemas económicos para la empresa	Es necesario que se realice una propuesta de capacitación para el personal, y de esta forma se pueda mejorar el clima laboral, por ende reducir la rotación de personal

1.2 Formulación del problema

¿Cómo lograr un mejor desempeño del personal del área administrativa en sus puestos de trabajo, utilizando las competencias genéricas de cada uno?

1.3 Sistematización del problema

	Problema general:
Sub-problemas	¿Cómo lograr un mejor desempeño del personal del área administrativa en sus puestos de trabajo, utilizando las competencias genéricas de cada uno?
¿Cómo calificar el desempeño de las competencias genéricas del personal de acuerdo a la percepción de los jefes directos de los puestos de trabajo?	
¿Cómo diseñar una herramienta propia cuantitativa de priorización de competencias?	

<p>¿Cómo establecer el plan de capacitación para el personal administrativo de acuerdo a las competencias con bajo rendimiento detectadas?</p>	
--	--

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Lograr un mejor desempeño del personal del área administrativa en sus puestos de trabajo, utilizando las competencias genéricas de cada uno

1.4.2 Objetivos específicos

- Calificar el desempeño de las competencias genéricas del personal de acuerdo a la percepción de los jefes directos de los puestos de trabajo
- Diseñar una herramienta propia cuantitativa de priorización de competencias
- Establecer el plan de capacitación para el personal administrativo de acuerdo a las competencias con bajo rendimiento detectadas

1.5 Metodología (cuantitativa y cualitativa)

1.5.1 Justificación Teórica

Según Martha Alles, el subsistema de capacitación es el más completo, ya que para realizar una capacitación se debe utilizar otros subsistemas de recursos humanos como: análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño y cultura organizacional. La capacitación es el proceso mediante el cual se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, en el cual se adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarias para mejorar el desempeño laboral y poder cumplir los objetivos empresariales.

1.5.2 Justificación metodológica

A través de un diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa se busca identificar las capacitaciones necesarias para el personal, y así se pueda proponer un plan de capacitación en el cual se lleve a cabo un proceso de aprendizaje continuo, donde los empleados logren alcanzar las competencias y habilidades necesarias para cumplir al 100% su cargo en la empresa, y por ende lograr aumentar el índice de productividad, y mejorar la imagen empresarial. Para que se lleve a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación se debe utilizar las siguientes herramientas:

- *Análisis y descripción de cargo:* Para definir las competencias necesarias para los puestos de trabajo

- *Priorización de competencias* : Para definir el nivel de importancia de cada competencia
- Evaluación de desempeño : Las competencias detectadas se van a evaluar por cada jefe directo
- Capacitación: Cursos de nivelación y desarrollo de competencias genéricas

1.5.3 Justificación práctica

La necesidad de un diagnóstico de necesidades de capacitación es sumamente importante, ya que se tiene que identificar las competencias a reforzarse y desarrollarse en el personal, para así proponer un plan de capacitación, por el cual se mejore el desempeño laboral. Se tiene que recordar que el impacto positivo o negativo que tengan los empleados, será la causa directa del éxito o fracaso de la organización, es por eso que es primordial que estos estén capacitados.

1.6 Marco teórico

La capacitación se ha convertido en un factor muy importante en el éxito de las empresas, el tener un proceso continuo de capacitación es la clave para que las personas que forman parte de la empresa respondan de manera adecuada ante los cambios continuos del mercado laboral y puedan desarrollar sus competencias en sus puestos de trabajo. (Chiavenato 2002).

Chiavenato (2011) nos indica que los objetivos de la capacitación son los siguientes:

- Incrementar la productividad de la empresa, por ende la rentabilidad
- Promover la eficiencia del trabajo, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad
- Promover un buen clima laboral
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Contribuir a reducir la rotación de personal
- Reducir el costo del aprendizaje
- Facilitar la supervisión de personal
- Promover los ascensos sobre la base del mérito del personal

- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
- Reducir el costo de operación

Cada empresa debe definir su propia política y su filosofía organizacional (misión, visión y valores), compromisos y tareas-actividades. Posteriormente se deberá analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación de acuerdo a los planes operativos, estratégicos, y asignar prioridad a aquellos que requieren mayor atención. El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas (Alfonso Siliceo Aguilar, 2006):

- Detección de necesidades
- Definición de objetivos
- Elaboración y coordinación de programas
- Ejecución de programas
- Evaluaciones

Detección de necesidades de capacitación

Se puede detectar por medio de comités de asesoría, centros de evaluación, encuestas, cuestionarios, grupos de discusión, entrevistas con el personal, petición directiva expresa, observación de conducta-actitud y evaluación del desempeño.

Existen 3 áreas de detección de necesidades:

- Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales, por ejemplo nuevas tecnologías, nuevos productos, etc.

- Cuando la persona de un puesto cambia, va a ser promovido y se determina deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda, esto es apoyo a los planes de carrera
- Nueva legislación, nueva administración, variaciones estacionales, etc.

Definición de objetivos de capacitación

La definición de metas y objetivos de la capacitación se basa en el diagnóstico y levantamiento de información sobre las necesidades reales de la empresa con sus respectivos indicadores. Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se defina una relación costo-beneficio. En esta etapa se diseñan también las herramientas de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa con base en las metas y objetivos fijados

Elaboración y coordinación de programas de capacitación

Esta etapa es la solución al problema antes detectado, requiere de un alto grado de creatividad y proactividad por parte del capacitador, ya sea interno o externo, quien basará la capacitación en base a su experiencia y conocimientos para lograr las metas y soluciones deseadas. En esta etapa se establece el plan de capacitación seleccionando a los proveedores idóneos, fechas, horarios, participantes, costos, metodología, logística, etc.

Ejecución de programas de capacitación

Esta fase del proceso consiste en la ejecución de todos y cada uno de los componentes del programa de capacitación, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa de capacitación.

Debe de existir la supervisión de instructores y poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc. Es importante revisar todos los detalles al momento de realizar la capacitación

Evaluaciones de capacitación

Es importante evaluar los resultados de la capacitación de cada paso del programa con el fin de realizar correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al resto del plan. Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultados, los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

Los costos de formación se dividen en

- Costos directos (Alfonso Siliceo Aguilar, 2006): Aquellos que se producen como consecuencia de la ejecución de una acción formativa. Ejemplo: retribuciones a consultores, formadores o tutores externos, costo de los manuales y materiales didácticos, alquiler de las aulas, costo de las horas de trabajo empleadas por parte de los

participantes, alquiler de equipos para el desarrollo de las acciones, costo coffee break.

- Costos indirectos (Alfonso Siliceo Aguilar, 2006): Aquellos que no son imputables directamente de una acción. Ejemplo: costo del responsable interno de formación, costo del aula, costo del proceso de consultoras para la detección de necesidades de capacitación, costos de administración del plan de formación.

Según Martha Alles (2009), la detección de necesidades de capacitación debe partir en base a los planes estratégicos enfocados a la misión y visión de la empresa, el error frecuente de las empresas es realizar la detección de necesidades de capacitación sin estar alineado a los objetivos empresariales, desde el principio tiene que estar alineado el DNC con dichos objetivos.

Una vez detectadas las competencias y conocimientos a capacitar, es importante definir acciones de mejora por separado, es decir acciones para mejorar las competencias y otras acciones para mejorar los conocimientos, ya que el error frecuente es capacitar con las mismas acciones competencias y conocimientos. Por ejemplo una persona debe modificar comportamientos, es decir desarrollar una competencia y la solución que se le ofrece es un curso sobre conocimientos en relación con la competencia en cuestión.

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow (2010), es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo
- De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos
- De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas
- El crecimiento individual
- La participación como aprendizaje activo

- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas
- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva
- Forja mejores actitudes comunicativas
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto
- Permitir el logro de metas individuales
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

Según Gary Mitchell (1995), una vez terminado el proceso de capacitación, se debe realizar el respectivo seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su

impacto en la empresa. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones de mejora y su debida retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitado para determinar si su formación fue la requerida, y en el caso de que no sirvió la capacitación poder determinar los motivos del porqué.

Un correcto plan de capacitación debe realizar acciones de monitoreo y seguimiento de parte del departamento de recursos humanos y los jefes directos, no sólo los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad y comprobar si realmente dichas capacitaciones lograron cerrar la brecha de desempeño de los empleados de la empresa.

El seguimiento consiste en acciones que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser completados, etc. Las personas encargadas de este procedimiento de seguimiento es el departamento de talento humano de las empresa, ellos son los responsables de monitorear el impacto de las capacitaciones en conjunto con los jefes directos.

Los aspectos a considerar en el seguimiento de las capacitaciones son aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan de capacitación. La obtención de información es muy importante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

Para poder medir los resultados de las capacitaciones se deben implementar instrumentos tales como una encuesta de medición satisfacción de la capacitación, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral del día a día (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis del desempeño profesional del personal capacitado
- Comparación del desempeño del personal capacitado vs. el no capacitado
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales)
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa

Planeación estratégica en la capacitación empresarial

La planeación es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos actualmente en la empresa, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones de mejora para lograr los objetivos empresariales.

A partir de la década de los noventa, la globalización junto con la apertura comercial y la modernización de las organizaciones obligó a las empresas a perfeccionar los conocimientos y competencias de acuerdo al mercado laboral, lo que dio lugar a una nueva reincorporación de la capacitación hacia el desarrollo del capital humano (Roberto Pinto 2000).

Roberto Pinto (2000) informa que uno de los métodos más efectivos para auditar sistemas de capacitación es el llamado CAPINTE, que es un método integral sistemático de carácter participativo, en donde los capacitados y un comité especialmente formado para este fin, emiten una opinión razonada y con fundamento sobre el estado que, a su juicio, guarda el proceso de capacitación en la empresa. Las características del método CAPINTE son:

- Aborda de forma integral la capacitación en todas sus fases y en todos sus momentos
- No requiere de la existencia de un sistema formal de entretenimiento para ser aplicado
- Considera el grado de madurez y desarrollo del sistema auditando en cada entrenamiento y un comité evaluador

- Combina aspectos subjetivos y objetivos en su análisis (evaluación=medición + ponderación)
- Revisa el proceso de capacitación en el total de sus fases y situaciones
- Es objetivo se puede graficar y se puede decidir con pleno conocimiento de causa sobre los aspectos que han de ser reforzados para hacer que el sistema sea más eficaz
- Involucra y compromete a la gerencia en los ajustes y acciones que requiere, ya que le imprime mayor nivel técnico y seguimiento a la función de capacitación

Pasos para diagnóstico de necesidades de capacitación en base a las competencias

Los pasos son los siguientes (Gramigna, María Rita 2000)

- ***Sensibilización***

Para lograr el éxito es fundamental el compromiso de las personas a evaluarse las competencias en sus puestos de trabajo y sus jefes directos. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias

- Focus group de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema

- ***Análisis de los puestos de trabajo***

Una vez logrado el compromiso de las personas a evaluarse y sus jefes directos, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si los objetivos de cada áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, definiendo las actividades esenciales y generales correspondientes a cada uno

- ***Definición del perfil de competencias requeridas***

La tercera etapa consiste en definir las competencias genéricas requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

- ***Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles***

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los jefes directos en conjunto con el departamento de recursos humanos

serán los responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y las deficiencias.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Modelo de gestión por competencias

Es un modelo sistemático en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. (Martha Allen 2009)

La gestión por competencias tiene muchas ventajas como (Martha Allen 2009):

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa

- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Relación Capacitación - Clima laboral

El Clima Organizacional es el ambiente humano y físico donde se desempeñan los empleados de una empresa. Abarca factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales tales como la productividad, satisfacción, rotación, los cuales tienen un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.7 Marco conceptual

- ✓ *Competencia*: capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado
- ✓ *Plan estratégico*: es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo
- ✓ *Redefinición de perfil*: es volver a establecer las características que debe reunir el profesional que se busca para un determinado puesto en la empresa
- ✓ *Capacitación y desarrollo*: es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas
- ✓ *Evaluación de desempeño*: un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora

- ✓ Capital intelectual: es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor
- ✓ Cultura organizacional: patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización
- ✓ Clima organizacional: conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos
- ✓ Rendimiento: proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento
- ✓ Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección
- ✓ Actitudes: son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida.
- ✓ Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.
- ✓ Habilidades: cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica

CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de Estudio

Se va a utilizar la investigación exploratoria ya que el tema o problema de investigación es poco estudiado o no ha sido abordado antes en la empresa, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Con esta investigación se quiere descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Se va a familiarizar con un objeto que hasta el momento era totalmente desconocido

2.2 Métodos de Investigación

Se va a utilizar el inductivo y el deductivo, ya que se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular y de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes.

2.3 Fuentes y Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizarse son:

- Análisis y descripción de cargo
- Priorización de competencias
- Evaluación de desempeño
- Entrevistas con jefes directo

Las fuentes de información que se va a investigar serán páginas web relacionadas a temas de recursos humanos, así mismo, se va a consultar libros que aborden temas de competencias laborales, planeación estratégica de capacitación, los costes de la formación, capacitación y desarrollo de personal y, otro tipo de información existente sobre filosofía organizacional, registro de clima organizacional, manual de procesos, registro de rotación de personal, entre otras.

2.4 Selección de la Muestra

- Cuantitativa: Se va a recoger y analizar datos cuantitativos con las personas sobre variables por medio de evaluaciones de desempeño con resultados exactos. Son 34 personas del área administrativa
- Cualitativa; Entrevistas no estructuradas para el levantamiento de información para los jefes directos

2.5 Tratamiento de Información

- ¿Cómo se va a procesar los datos?

La priorización de competencias se va a realizar por medio de una valoración de las competencias esenciales de acuerdo a los siguientes parámetros: frecuencia, consecuencia de ejecución errada y complejidad en la ejecución de la competencia

En cuanto a la evaluación de desempeño, la información se va a tabular para definir los porcentajes exactos del nivel de desempeño de las competencias de todo el personal

- ¿Cómo se van a presentar los datos?

En cuadros con la respectiva ponderación y en gráficos circulares

- ¿Qué variables se van a relacionar entre sí?

Todas las variables empíricas se relacionan entre sí en la investigación

- ¿Qué métodos estadísticos se van a utilizar?

La estadística descriptiva ya que se va a presentar y evaluar las características principales de los datos a través de tablas, gráficos y medidas resúmenes. Además se va a presentar formas simples de resumir y representar gráficamente conjuntos de datos.

- ¿Qué apoyos computacionales se van a utilizar?

Microsoft Excel y Microsoft Word

2.6 Resultados e impactos esperados

Con el diseño de un diagnóstico de necesidades de capacitación y la propuesta de un plan de capacitación en base al desarrollo de las competencias genéricas del personal del área administrativa de EL TELEGRAFO EP, se quiere lograr identificar cuáles son las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, para así poder evaluar al personal si cumple con dichas competencias, y en el caso que no lo hagan se va a cerrar la brecha por medio de las capacitaciones correspondientes, de esta forma el desempeño laboral y el clima organizacional se va a mejorar, por lo que los procesos internos se van a realizar con mayor rapidez, por ende la empresa va a tener mayor productividad y rentabilidad. Con las evaluaciones de desempeño se espera demostrar a la gerencia la existente falta de competencias del personal

2.7 Entrevistas

2.7.1 Resumen entrevistas Gerente administrativo, Gerente de Compras y Gerente Financiero del Telégrafo EP (ver preguntas anexo 7.1)

- ▶ **Gerente administrativo:** La razón por la cual no se ha capacitado al personal, es porque existe un gran desconocimiento de la gerencia sobre el desempeño de las competencias en sus empleados

- ▶ **Gerente de compras :** Reconoce que su equipo a cargo tiene muy buenos conocimientos sobre compras públicas pero que existe mucho individualismo entre ellos, no saben trabajar en equipo

- ▶ **Gerente financiero:** Considera que a su equipo le falta concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, están muy lejos de superar los estándares propios de excelencia

- ▶ **Jefa de bodega y activos fijos:** Considera que su equipo a cargo no sabe trabajar basados en orientación a resultados, ya que se conforman con lo más mínimo y no van más allá de sus funciones

- ▶ **Jefe de servicios generales:** Considera que su equipo personal a cargo necesita de manera urgente aprender a trabajar en equipo, ya que por no hacerlo hay mucho retraso actual en sus actividades diarias

2.7.2 Resumen entrevistas expertos (ver preguntas anexo 7.2)

Ing. María Cristina Hidalgo (Ex-Gerente Nacional de Talento Humano BANCO PACIFICO)

Ella piensa que es sumamente necesario detectar las brechas por cerrar de las competencias genéricas y técnicas del personal, para así poder seleccionar los respectivos cursos de capacitación, y poder distribuir de la mejor forma el presupuesto anual del departamento de recursos humanos. Es necesario implementar un DNC no solo para competencias, sino también en base a conocimientos de los empleados, la herramienta que ha implementado y recomienda es el uso de encuestas.

Además considera que es necesario evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos, porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, con esto quiero decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción, sino que hay que realizar el seguimiento respectivo a los empleados luego de la capacitación.

Ing. Ernesto Weison (Gerente de Recursos Humanos FADESA)

Nos indica que todas las empresas deben de ver la capacitación como una inversión no como gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos, es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó.

Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar, es por eso que es importante el DNC para poder definir que cursos de capacitación se van a implementar.

Recomienda utilizar la herramienta de entrevistas a los jefes directos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, nos indica que esa herramienta la utiliza en la empresa.

2.8 Análisis de la situación actual

2.8.1 Foda

Fortalezas

- Empresa con mayor posicionamiento en el mercado de impresos comerciales
- Alta tecnología en las maquinarias de imprenta
- Gran experiencia, y varios años en el negocio
- Fidelidad de los clientes

Oportunidades

- Gran crecimiento del mercado de impresos comerciales
- Poca competencia en el mercado
- Acuerdos comerciales con otras empresas
- Gran demanda de personas buscando trabajo

Debilidades

- Alto índice de rotación de personal
- Mal clima organizacional existente
- Falta de capacitación al personal
- Ausentismo
- Bajo desempeño laboral

Amenazas

- Subida de aranceles para importaciones
- Inestabilidad política
- Alza de precios de materia prima

2.8.2 Pestel

Factores externos	
Políticos	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política• Subida de aranceles para importaciones
Económicos	<ul style="list-style-type: none">• Tasas de interés• Inflación
Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Demografía• Cambios culturales

Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología de las maquinarias de la competencia • Rápido avance tecnológico en el mercado de imprentas
Jurídicos	<p>Demandas de parte del ministerio laboral</p> <p>Demandas de parte de los empleados</p>
Ambientales	Contaminación ambiental por la planta

2.8.3 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Comparativo

El DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) ha sido utilizado en varias empresas públicas y privadas en el país, para luego realizar las capacitaciones necesarias para desarrollar las competencias genéricas y técnicas de los empleados de las organizaciones.

La consultora TALHUSA en el año 2012 ha implementado este diagnóstico de necesidades de capacitación y luego las respectivas capacitaciones en el personal de las siguientes empresas:

Empresas públicas: Banco central y en la CFN

Empresas privadas: Constructora Tóala y Ópticas GMO

Se concibió el diagnóstico de necesidades de capacitación como un insumo de información para la elaboración del plan de capacitación local y para identificar las deficiencias de conocimiento en los empleados, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnología a los procesos de trabajo.

En todos los casos se jerarquizo las necesidades a partir del plan estratégico local e institucional.

Los responsables de la identificación de necesidades de capacitación estudiaron a cada uno de los trabajadores a partir de lo que saben, comparando esto con lo que deben saber de acuerdo con los manuales de funciones, estado del conocimiento, la incorporación de técnicas (y equipo) o de lo que la institución indique según el modelo de atención vigente.

Una vez que se identificaron las brechas de competencias a cerrar de los empleados se estableció un cronograma para las capacitaciones respectivas para todo el año. Actualmente siguen con las capacitaciones, pero se podría decir que lo realizado hasta ahora ha tenido como consecuencia una mejora en el desempeño laboral y mejor clima organizacional en las empresas

Evolución

Actualmente en el mercado laboral es de suma importancia el desarrollo personal y profesional del empleado, y para realizar este proceso partimos de un diagnóstico de necesidades de capacitación para así poder identificar cuáles serán las brechas de competencias genéricas y técnicas a cerrar.

Las empresas , ya sean públicas o privadas, es importante que asignen un presupuesto específico para dichas actividades nombradas anteriormente, ya que hoy en día existe mucha competencia entre el capital intelectual de las empresas, cada empresa se preocupa de tener a sus empleados mejor preparados , aumentando sus conocimientos , es decir capacitándonos ya que al final de

cuentas los empleados son la imagen de la empresa , y mientras mejor preparados estén , mejor será su desempeño, y por ende se formara una ventaja competitiva

Estamos en el pasaje de una etapa industrial a otra dominada por la información, en un contexto de vertiginosos cambios y transformaciones, con la agudización de la problemática del desempleo, con nuevas calificaciones que demandan los cambios tecnológicos y organizacionales, exigencias respecto al servicio y la calidad, en contextos de incertidumbre.

Anteriormente las empresas se enfocaban en capacitar a sus empleados en cuanto a la parte técnica, pero hoy en día el foco de atención se traslada de las calificaciones a las competencias, entendidas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo. Por ello los cambios las pondrán constantemente a prueba y se necesitara de una formación continua, que permita una adaptabilidad a las nuevas necesidades del trabajo, con un aumento en la profesionalidad y flexibilidad.

Tendencias

Hoy en día es indispensable que un empleado además de contar con los conocimientos respectivos para el puesto de trabajo, tenga las competencias genéricas y técnicas respectivas para poder desempeñarse de la mejor forma en su trabajo.

Las empresas ya no contratan a personas que no cuenten con las competencias requeridas, ya que el enfoque de competencias es considerado el punto de partida para construir respuestas de formación profesional con el sector productivo, caracterizadas por tener carácter flexible y de calidad en términos de eficacia y

eficiencia; además de ser considerada una oportunidad para apuntar a la pertinencia entre los sectores educativo y productivo del país.

Antes no era muy exigente el nivel exigido para entrar a trabajar en una empresa, sobre todo en las empresas públicas que lamentablemente por el mal manejo y corrupción de los gobiernos pasados, personas sin mucho conocimiento y competencias ingresaban a las organizaciones del gobierno por “contactos”. Pero actualmente con el gobierno actual los requisitos para ocupar puestos en dichas organizaciones son sumamente exigentes y por concursos de méritos por medio de evaluaciones detalladas de los conocimientos y competencias de los candidatos.

2.8.4 Perspectivas

María Cristina Hidalgo (Ex Gerente Nacional de Talento Humano BANCO PACIFICO)

“Es sumamente necesario detectar las brechas por cerrar de las competencias genéricas y técnicas del personal, para así poder seleccionar los respectivos cursos de capacitación, y poder distribuir de la mejor forma el presupuesto anual del departamento de recursos humanos”.

“Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, con esto quiero decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción”

Ernesto Weison (Gerente de Recursos Humanos FADESA)

“La capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó”.

“Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar, es por eso que es importante el DNC para poder definir qué cursos de capacitación se van a implementar”.

2.9 Resultados de etapas de diagnóstico necesidades de capacitación

2.9.1 Priorización de competencias

De acuerdo a la tabla a continuación de valoración de competencias para calificar las mismas se va a basar en los siguientes parámetros: la frecuencia de uso de la competencia, la consecuencia de ejecución errada o no ejecución de la competencia y en el nivel de complejidad de la ejecución de la competencia. Las competencias que tengan mayor puntaje son las de mayor grado de prioridad por capacitar:

Tabla 1: Priorización de competencias

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la competencia o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la competencia
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: demanda el mayor grado de esfuerzo
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: demanda un considerable nivel de esfuerzo
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: requiere un grado medio de esfuerzo
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: requiere un bajo nivel de esfuerzo
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: requiere un mínimo nivel de esfuerzo

Tabla 2: Priorización competencia orientación a resultados

ADMINISTRACION		PRIORIZACION DE IMPORTANCIA COMPETENCIAS			
NOMBRE	CARGO	ORIENTACION A RESULTADOS			total calificación
		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE NO EJECUCION	COMPLEJIDAD	
AGUILERA MERELO ALEXIS ESTRELLA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
ARAMBULO GONZALEZ DIANA GUISELLA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
ARIAS MENDEZ RUBEN DARIO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
AVILES CHECA WILLIAM JAVIER	ANALISTA DE COSTOS	5	4	4	21
AYALA CEDEÑO JIMMY SANTIAGO	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17
BASANTES BRUNES CHRISTIAN ROBERTO	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17
BENALCAZAR BENITEZ JORGE EDUARDO	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17
CALI LOOR MARIA SOLEDAD	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
CARRION SOTOMAYOR CLAUDIA .	TESORERA	5	4	5	25
CEDILLO FLORES CARLOS ANDRES	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17
DIAZ PINTO JOHANNA MARGARITA	EJECUTIVO DE COBRANZAS	5	3	3	14
GARNICA VARGAS MARIA LORENA	CAJERO	5	3	3	14
GORDILLO GONZALEZ SANDRA DENISSE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE BODEGA	5	4	4	21
GRACIA MOHINA PAULETHE FERNANDA	AUXILIAR CONTABLE	5	5	4	25
GUERRERO CARREÑO CRISTINA JOHANNA	ASISTENTE CONTABLE	5	5	3	20
LOPEZ FAJARDO FRANKLIN ISRAEL	RECAUDADOR	5	5	3	20
MASSUH MANZUR MUNIR AHMED	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	5	5	5	30
MONROY PARDO FERNANDO ANGEL	JEFE DE BODEGA Y ACTIVOS HIJOS	5	4	5	25
PACHA ESPINOZA VALERIA ALEJANDRA	ASISTENTE CONTABLE	5	3	3	14
PINEDA CABADA NELSON ARTURO	ASISTENTE DE COSTO	5	4	3	17
QUISPE ZAPATA MARITZA DESIREE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	5	4	4	21
REYES CUEVA DIANA GABRIELA	ANALISTA DE COMPRAS I	5	5	4	25
RIVAS REQUENA JORGE ANDRE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	5	4	3	17
RODRIGUEZ BAJAÑA FREDDY STIVEN	CHOFER	3	3	2	9
SOSA MONTECE PAMELA GEOVANNA	ANALISTA DE COMPRAS II	5	5	4	25
SUAREZ VARAS BETSY SILVANA	GERENTE DE COMPRAS	5	5	4	25
TORRES MIRANDA EZEQUIEL ALCIDES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE BODEGA	5	4	4	21
UBILLA SALVATIERRA CALIXTO RUBEN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
VASCONEZ FLOR ANNABELL FARA	GERENTE FINANCIERO	5	5	5	30
VASQUEZ CARRANZA RUTH ANGELICA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5	3	4	17
VERDUGA MAYORGA ANDREA SOFIA	ANALISTA FINANCIERO	5	4	4	21
VILLALTA VERA JUAN CARLOS	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17
VILLAQUIRAN BENITES ERIKA LISSETT	CAJERO	5	3	3	14
ZUÑIGA BEDOR JUAN ALONSO	AUXILIAR DE BODEGA	5	4	3	17

Tabla 3: Priorización de competencia compromiso

COMPROMISO			
FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE NO EJECUCION	COMPLEJIDAD	total calificación
5	3	3	14
5	3	3	14
5	3	3	14
5	4	3	17
5	3	2	11
5	3	2	11
5	3	2	11
5	3	3	14
5	4	3	17
5	3	2	11
5	3	3	14
5	4	2	13
5	3	3	14
5	4	2	13
5	4	2	13
5	3	3	14
5	4	5	25
5	4	5	25
5	4	5	25
5	5	5	30
5	5	5	30
5	5	5	30
5	5	5	30
5	3	2	11
5	5	5	30
5	5	5	30
5	3	3	14
5	3	3	14
5	5	5	30
5	3	3	14
5	5	4	25
5	3	2	11
5	4	5	25
5	3	2	11
5	3	2	11
			625

Tabla 4: Priorización competencia proactividad

PROACTIVIDAD			
FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE NO EJECUCION	COMPLEJIDAD	total calificación
5	3	2	11
5	3	2	11
5	3	2	11
5	3	4	17
5	2	2	9
5	2	2	9
5	2	2	9
5	3	2	11
5			5
5	2	2	9
5	2	2	9
5	1	2	7
5	2	2	9
5	3	3	14
5	3	3	14
5	3	3	14
5	4	4	21
5	4	4	21
5	2	1	7
5	2	1	7
5	2	1	7
5	3	4	17
5	3	4	17
5	3	3	14
5	3	3	14
5	4	4	21
5			
5	2	2	9
5	3	2	11
5	4	4	21
5	3	2	11
5	3	4	17
5	2	2	9
5	1	2	7
5	2	2	9
			409

Tabla 5: Priorización competencia trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO			
FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE NO EJECUCION	COMPLEJIDAD	total calificación
5	4	5	25
5	4	5	25
5	4	5	25
5	4	4	21
5	4	4	21
5	4	4	21
5	4	4	21
5	4	4	21
5	4	5	25
5	4	5	25
5	4	4	21
5	4	4	21
5	3	3	14
5	4	4	21
5	5	4	25
5	4	4	21
5	4	4	21
5	3	2	11
5	5	5	30
5	4	4	21
5	5	4	25
5	5	5	30
5	5	5	30
5	5	5	30
5	3	2	11
5	5	5	30
5	5	5	30
5	4	4	21
5	4	5	25
5	5	5	30
5	4	5	25
5	5	4	25
5	4	4	21
5	3	3	14
5	4	4	21
			783

2.9.2 Evaluación de competencias

Tabla 6: Ponderaciones desempeño

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	Alto o desempeño superior: Evidencia poseer la competencia en un grado muy alto, lo vive y sirve de aporte para el desarrollo de su trabajo y la organización
B	Bueno, por sobre el estándar: Posee la competencia en un nivel alto, el cual aumenta su efectividad en el trabajo y aporta a un cambio positivo.
C	Mínimo necesario: No es muy evidente que posee la competencia, o lo refleja en ciertos momentos, es decir, posee en un nivel bajo, le cuesta aportar y fomentar el desarrollo
D	Insatisfactorio: Evidencia no poseer la competencia o en un nivel bajo. No aporta al desarrollo de la organización y se la requiere trabajarla con urgencia.

Tabla 7: Evaluación competencias más relevantes

NOMBRE	CARGO	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO
AGUILERA MERELO ALEXIS ESTRELLA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	B	C
ARAMBULO GONZALEZ DIANA GUISELLA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	B	C
ARIAS MENDEZ RUBEN DARIO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	B	C
AVILES CHECA WILLIAM JAVIER	ANALISTA DE COSTOS	A	B
AYALA CEDEÑO JIMMY SANTIAGO	AUXILIAR DE BODEGA	C	C
BASANTES BRUNES CHRISTIAN ROBERTO	AUXILIAR DE BODEGA	C	C
BENALCAZAR BENITEZ JORGE EDUARDO	AUXILIAR DE BODEGA	C	C
CALI LOOR MARIA SOLEDAD	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	B	C
CARRION SOTOMAYOR CLAUDIA .	TESORERA	A	C
CEDILLO FLORES CARLOS ANDRES	AUXILIAR DE BODEGA	C	B
DIAZ PINTO JOHANNA MARGARITA	EJECUTIVO DE COBRANZAS	A	B
GARNICA VARGAS MARIA LORENA	CAJERO	B	B
GORDILLO GONZALEZ SANDRA DENISSE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE BODEGA	C	C
GRACIA MOHINA PAULETHE FERNANDA	AUXILIAR CONTABLE	B	B
GUERRERO CARREÑO CRISTINA JOHANNA	ASISTENTE CONTABLE	B	B
LOPEZ FAJARDO FRANKLIN ISRAEL	RECAUDADOR	B	B
MASSUH MANZUR MUNIR AHMED	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	B	A
MONROY PARDO FERNANDO ANGEL	JEFE DE BODEGA Y ACTIVOS FIJOS	D	B
PACHA ESPINOZA VALERIA ALEJANDRA	ASISTENTE CONTABLE	D	C
PINEDA CABADA NELSON ARTURO	ASISTENTE DE COSTO	D	C
QUISPE ZAPATA MARITZA DESIREE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	A	B
REYES CUEVA DIANA GABRIELA	ANALISTA DE COMPRAS I	A	B
RIVAS REQUENA JORGE ANDRE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	A	A
RODRIGUEZ BAJAÑA FREDDY STIVEN	CHOFER	D	B
SOSA MONTECE PAMELA GEOVANNA	ANALISTA DE COMPRAS II	D	B
SUAREZ VARAS BETSY SILVANA	GERENTE DE COMPRAS	D	A
TORRES MIRANDA EZEQUIEL ALCIDES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE BODEGA	C	C
UBILLA SALVATIERRA CALIXTO RUBEN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	D	C
VASCONEZ FLOR ANNABELL FARA	GERENTE FINANCIERO	D	A
VASQUEZ CARRANZA RUTH ANGELICA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	B	C
VERDUGA MAYORGA ANDREA SOFIA	ANALISTA FINANCIERO	D	B
VILLALTA VERA JUAN CARLOS	AUXILIAR DE BODEGA	D	C
VILLAQUIRAN BENITES ERIKA LISSETT	CAJERO	D	B
ZUÑIGA BEDOR JUAN ALONSO	AUXILIAR DE BODEGA	D	C

2.9.3 Resumen de evaluación por competencias

A continuación las 2 competencias con mayor prioridad por capacitar en el personal de la empresa, y el porcentaje de desempeño actual de las mismas, de acuerdo a lo indicado por los jefes directos de cada persona:

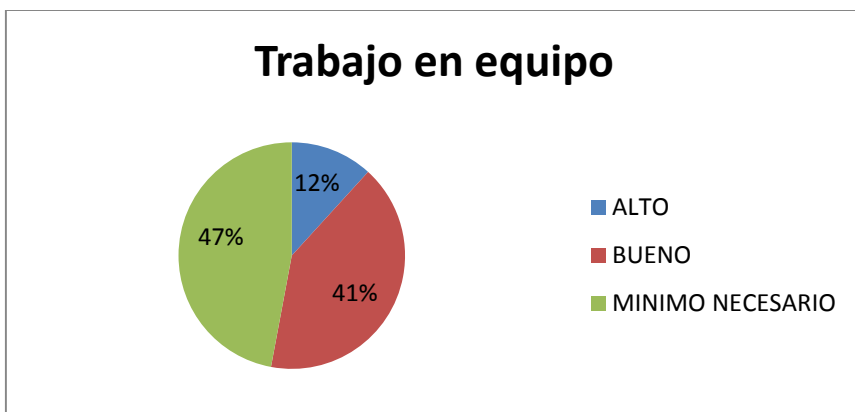


Gráfico 1: trabajo en equipo

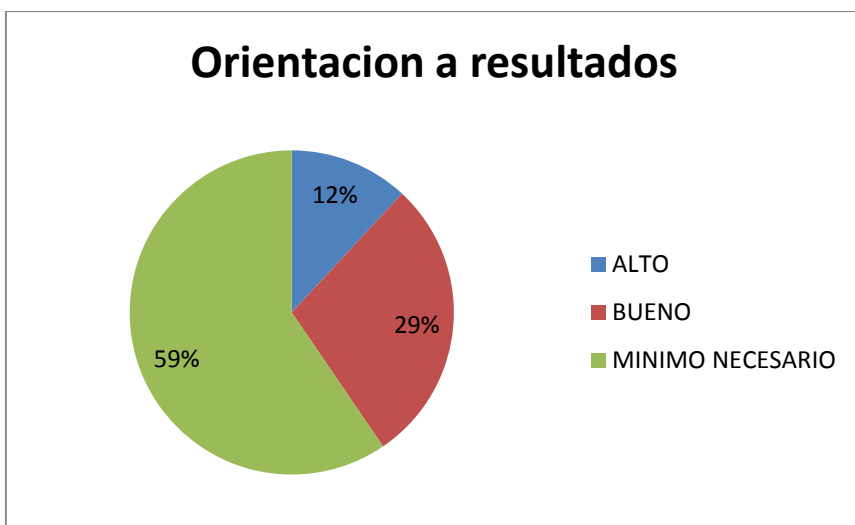


Gráfico 2: orientación a resultados

CAPITULO 3: PROPUESTA

3.1 Presupuesto

CURSO SEMINARIO	PROVEEDOR	# PERSONAS	INVERSION EMPRESA POR PARTICIPANTE	INVERSION FINAL
ASSESSMENT CENTER ORIENTACION RESULTADOS	HUMANE CONSULTING GROUP	34	\$ 25,00	\$ 850,00
LA FUERZA DE LA INTEGRACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO	HUMANE CONSULTING GROUP	34	\$ 25,00	\$ 850,00
			SUBTOTAL	\$ 1.700,00
			IVA	\$ 204,00
			TOTAL	\$ 1.904,00

3.2 Cronograma

CURSO O SEMINARIO	PROVEEDOR	LUGAR	HORAS	HORARIOS	AREA	# PERSONAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
ASSESSMENT CENTER ORIENTACION RESULTADOS	HUMANE CONSULTING GROUP	SALA CAPACITACION TELEGRAFO EP	8	8:30 am a 5:30 pm (1 hora de almuerzo)	ADMINISTRACION	34													3
LA FUERZA DE LA INTEGRACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO	HUMANE CONSULTING GROUP	SALA CAPACITACION TELEGRAFO EP	8	8:30 am a 5:30 pm (1 hora de almuerzo)	ADMINISTRACION	34													10

3.3 Planes de capacitación

Tabla 8: Plan capacitación trabajo en equipo

Plan de capacitación Telegrafo EP	
Nombre del Evento:	
La Fuerza de la Integración y el Trabajo en Equipo: Como Trabajar en Equipo	
Proveedor:	
Humane Consulting Group	
Nombre del consultor:	
Ing. Pedro Collantes	
Fechas a realizarse:	
Sábado 3 de Octubre	
Horario:	
8:30 am a 5:30 pm	
Participantes:	
34	
Justificación:	
Los diferentes grupos laborales deben ser auténticos equipos de trabajo en las áreas. éstos necesitan trabajar en armonía y coordinados, contribuyendo con su esfuerzo y habilidades particulares, al cumplimiento de la misión y los objetivos generales del área o de la institución.	
Objetivo general:	
Mejorar las relaciones y la comunicación del equipo.	
Objetivos específicos:	
Valorar la importancia que tiene la integración del equipo de trabajo, como base de unión para el logro de resultados, mejoramiento e incremento a la productividad y rentabilidad de la institución. Identificar las fuerzas que ayudan o debilita la integración del equipo de trabajo. Aquilatar la importancia que tiene el adoptar actitudes positivas, que favorezcan la unión, la integración, la motivación y la comunicación. Revisar y precisar los compromisos y resultados que habrá que lograr el equipo en corto plazo.	
Selección de Contenido (unidades o temas):	
1.TRABAJO EN EQUIPO 1.1 ¿Qué es un equipo? 1.2 El trabajo en equipo: una necesidad 1.3 Principios basicos del trabajo en equipo 1.3.1 Comunicación dinamica 1.3.2 La competencia y la cooperacion 1.3.3 Vinculo organizacional 1.4 Motivacion grupal 1.4.1 Ejercicio de dinamica grupal: motivacion y confianza en si mismo y en el otro 1.4.2 El contacto humano: Elemento de la motivacion personal y laboral 1.4.3 La confianza como valor corporativo fundamental 1.5 Ventajas del trabajo en equipo 1.6 Rasgos que dificultan el trabajo en equipo 1.7 Resolucion de conflictos grupales 1.7.1 Dinamica grupal: Como los grupos resuleven sus problemas 1.7.2 Actitudes basicas para trabajar en grupo 1.7.3 Los conflictos grupales: como solucionarlos en forma constructiva 1.7.4 Gente con problemas y gente problemática 1.8 Vision de empresa como trabajo en equipo	
Metodología (Activo - Participativo):	
Mediante exposiciones conceptuales del instructor, complementadas con la participacion activa mediante el desarrollo de roll-playing(dinamicas), ejercicios, talleres ,videos y casos	
Recursos:	
Logistica del salon: Sala de capacitaciones en el Telegrafo EP Equipos: laptop, proyector, cine en casa, equipo de audio Materiales:boligrafos , papelografos, marcadores, cinta tape, certificados, folletos de casos (ya incluidos)	
Cualitativa y cuantitativa: Minimo 70 puntos para aprobar prueba práctica y teórica Bajo ninguna circunstancia se justificará una falta	
COSTOS (para personas)	
\$25 POR PERSONA TOTAL \$850 MAS IVA	
APROBACION GERENCIA	
ING. VIRGILIO PESANTES DIRECTOR DE PERSONAL	ING. SANTIAGO LEON GERENTE GENERAL

Tabla 9: Plan de capacitación orientación a resultados

Plan de capacitación Telegrafo EP	
Nombre del Evento:	
Assessment center orientación a resultados	
Proveedor:	
Humane Consulting Group	
Nombre del consultor:	
Ing. Xavier Garcia	
Fechas a realizarse:	
Sábado 10 de Octubre	
Horario:	
8:30 am a 5:30 pm	
Participantes:	
34	
Justificación:	
La mejor forma de obtener resultados efectivos, es trabajando de manera inteligente. Una manera inteligente la entendemos como el trabajo sistemático de mejora continua en actividades, procedimientos y procesos, logrando que estén alineados a los objetivos y metas de la organización y el área de responsabilidad	
Objetivo general:	
Establecer un plan de actividades para lograr altos estándares de desempeño en la realización de los trabajos, realizar un proyecto de mejora continua de la calidad de servicio y optimizar el uso del tiempo, logrando los resultados esperados	
Objetivos específicos:	
<p>Establecer la relación existente entre la estructura organizacional y la consecución de resultados positivos.</p> <p>Analizar la importancia de la aplicación de los procesos de mejora continua y reingeniería, sustentados en un entorno de calidad total.</p> <p>Habilitar al empleado para poner en práctica metodologías para orientar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos, la mejora continua, la reingeniería de procesos y la planeación estratégica</p>	
Selección de Contenido (unidades o temas):	
<p>1- Espíritu de Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué es y de dónde surge el espíritu de servicio. • Mejora Continua • Metodología de fijación de resultados y objetivos. <p>2- Vocación de Servicio y Logros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de Calidad • Estándar de Desempeño • Método de Mejora Continua • Fijación de resultados. <p>3- La Nueva Administración Orientada a Resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de estándares de resultados e indicadores para el control de los objetivos • Análisis, solución de problemas y métodos alternativos de trabajo para el logro de objetivos. <p>4- Métodos de administración de resultados y manejo del estrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración por resultado • Sistemas de evaluación de resultados <p>5- Rediseño de procesos en busca de la calidad en el servicio Gestión de Servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos • Reingeniería de Procesos. <p>6- Orientación a resultados de grupos de trabajo efectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la gestión de procesos. • Resolución de problemas y toma de decisiones de impacto institucional. • Estrategias de Gestión 	
Metodología (Activo - Participativo):	
Mediante exposiciones conceptuales del instructor, complementadas con la participación activa mediante el desarrollo de roll-playing(dinámicas), ejercicios, talleres ,videos y casos	
Recursos:	
<p>Logística del salon: Sala de capacitaciones en el Telegrafo EP</p> <p>Equipos: laptop, proyector, cine en casa, equipo de audio</p> <p>Materiales:boligrafos , papelografos , marcadores, cinta tape, certificados, folletos de casos (ya incluidos)</p>	
<p>Cualitativa y cuantitativa: Minimo 70 puntos para aprobar prueba práctica y teórica</p> <p>Bajo ninguna circunstancia se justificará una falta</p>	
COSTOS (para personas)	
\$25 POR PERSONA TOTAL \$850 MAS IVA	
APROBACION GERENCIA	
ING. VIRGILIO PESANTES DIRECTOR DE PERSONAL	ING. SANTIAGO LEON GERENTE GENERAL

4. CONCLUSIONES

Como objetivo general se planteó lograr un mejor desempeño del personal del área administrativa en sus puestos de trabajo, utilizando las competencias genéricas de cada uno, y para esto se realizó lo siguiente:

- Calificar el desempeño de las competencias genéricas del personal del área administrativa de acuerdo a la percepción de los jefes directos de los puestos de trabajo
- Diseñar una herramienta propia cuantitativa de priorización de competencias
- Establecer el plan de capacitación para el personal administrativo de acuerdo a las competencias con bajo rendimiento detectadas

Las herramientas que se ha utilizado para el diagnóstico son: evaluación de desempeño, priorización de competencias y se ha establecido la competencias con menor desempeño para capacitar. Toda la información levantada se la ha confirmado y validado con los jefes directos de cada cargo.

Por último, se ha definido el presupuesto, cronograma y planes de capacitación para capacitar las competencias de menor desempeño detectadas del personal del área administrativo.

5. RECOMENDACIONES

Una vez detectadas las competencias con menor desempeño por cada persona del área administrativa se recomienda inmediatamente realizar el plan de capacitación y luego del mismo realizar un monitoreo del cambio por medio de evaluaciones de desempeño, encuestas, assessments, observación directa e indirecta durante seis meses, para asegurarse que el desempeño cambió a largo plazo y es aplicada en el puesto de trabajo.

Además se debe realizar un pleno conocimiento a la gerencia sobre los resultados obtenidos para así lograr una generación de compromisos de parte de ellos para que sigan capacitando a su personal y además cada empleado capacitado debe proponer medidas de cambio y acciones concretas, mediante las cuales se comprometen a transferir el aprendizaje de las capacitaciones a sus puestos de trabajo.

6. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO (2011). Cap.1 Las organizaciones. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (pág. 1-12). España: Editora Mac Graw Hill
- CHIAVENATO (2002). Cap.5 Desarrollo de las Personas. Gestión del Talento Humano (pág. 51 a 68). España: Editora Mac Graw Hill
- ALFONSO SILICEO AGUILAR (2006). Cap.3 Capacitación Sistemática. Capacitación y Desarrollo de personal (pág. 30 a 50). México: Editorial Limusa Noriega
- ALFONSO SILICEO AGUILAR (2006). Cap.8 El proceso lógico de la función de capacitación. Capacitación y Desarrollo de personal (pág. 95 a 125) México: Editorial Limusa Noriega
- ROBERTO PINTO (2000). Cap. 1 Planeación estratégica como enfoque de cambio. Planeación estratégica de capacitación empresarial (pág. 5-20). México: edición editorial Mc Graw-Hill
- ROBERTO PINTO (2000). Cap. 8 Métodos de evaluación de capacitación. Planeación estratégica de capacitación empresarial (pág. 113-130). México: edición editorial Mc Graw-Hill
- Gramigna, María Rita (2000). Gestión Por Competencias: Una Opción Para Hacer a las Empresas Más Competitivas. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#inicio>

- Martha Alles (2009). Nuevo enfoque diccionario de competencias la trilogía. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books>
- Jeff Rusell (2014) Relación capacitación-clima laboral. Recuperado de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2018/10-tips-para-mejorar-el-clima-laboral>
- Martha Alles (2009). Construyendo talentos Recuperado de <http://books.google.com.ec/books>
- Martha Alles (2008). Cap 9. Capacitación. Desarrollo del Talento Humano (pág. 140 a 160). Chile: edición Granica
- Garry Mitchell (1995). Capítulo 2 Formación (pág. 10 a 25). Manual del capacitador, Grupo editorial Ibero América
- Villatoro, R. P. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio Cap 10 (200 a 260). México: McGraw Hill.
- Maslow(2010)<http://analeoncapacitacion.blogspot.com/2010/11/abraham-maslow.html>
- Rodríguez S., Manuel. Recursos Humanos (2000): Su Misión Trascendente y ética Cap 4 (90 al 130), México, Editorial Grijalbo

7. ANEXOS

7.1 Modelo entrevista dirigida a los gerentes y jefes del área

- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto de trabajo? ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
- ¿Qué capacitaciones han recibido sus subordinados?
- ¿Cómo considera el clima laboral en su área?
- ¿Está satisfecho con el nivel de productividad de su equipo de trabajo? En el caso de que no especifique situaciones
- ¿Considera que la falta de capacitación ha sido la causante de no tener la productividad deseada?
- ¿Considera que sus subordinados cuentan con las competencias necesarias? En el caso de no ser así cuales cree que deberían tener?
- ¿Qué cursos de capacitación cree necesario para su equipo de trabajo?
- ¿Piensa que capacitando en competencias a su equipo de trabajo, estos mejorarán su productividad?
- ¿Cómo es la rotación de personal en su equipo de trabajo? ¿Considera que la causa ha sido la falta de capacitación?
- ¿Considera que la gerencia se preocupa por desarrollar al personal?

7.2 Modelo entrevista dirigida a gerentes de recursos humanos de otras empresas

- ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual en la empresa?
- ¿Cómo está constituida el área de Recursos Humanos de la empresa?
- ¿Están desarrollando programas de capacitación del personal en sus procesos de gestión?
- ¿Qué tan involucrados están los líderes en la gestión de personas?
- ¿Cuál es la metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación usada en la empresa?
- ¿Cuáles han sido las capacitaciones realizadas en el año?
- ¿Considera importante el tema de capacitar a su personal? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la herramienta que usan para poder detectar las competencias a desarrollar en el personal?
- ¿Ha mejorado el desempeño del personal con las capacitaciones recibidas?
- ¿Piensa que capacitar al personal mejora el clima organizacional?
- Por último, ¿cuáles son los principales retos del área de Recursos Humanos de su organización?

7.3 Fotos









CROQUIS

Guíate fácilmente dentro de la empresa

