

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE  
CONSULTORÍA”. UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**NORMA ANDELINA SALAZAR CARÍAS**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, ENERO DE 2016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:		Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 2º	:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º	:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º	:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE AREAS BASICAS**

Área Matemática-Estadística	:	Lic. Otto René Morales Peña
Área Administración-Finanzas	:	Lic. Julio Cesar Duarte Cordón
Área Mercadotecnia-Operaciones:		Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes

**JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:		Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
SECRETARIO:		Lic. Jaime René Ocampo Muralles
EXAMINADOR:		Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala 24 de marzo de 2015

Licenciado

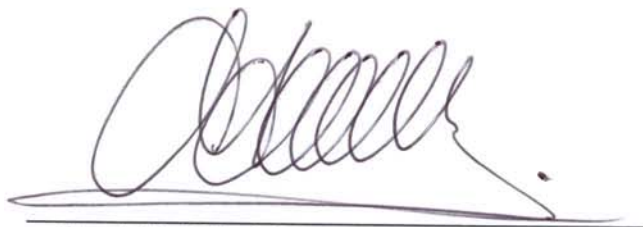
**José Rolando Secaida Morales**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Presente.**

Licenciado Secaida:

De Manera atenta me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que, actuando de conformidad con el nombramiento de asesor de tesis emitido por esa jefatura, he procedido a revisar el trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA”. UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**”, el cual fue elaborado por la estudiante NORMA SALAZAR, carné 9215071, reuniéndome periódicamente con ella y haciendo las sugerencias que demanda el asesoramiento correspondiente.

En virtud de lo anterior y siendo que dicho trabajo cumple con los requisitos metodológicos y de contenido que para el efecto establece la normativa para elaboración de tesis de la Escuela de Ciencias Económicas, me permito presentarle mi dictamen favorable a efecto que la estudiante pueda sustentar el exámen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

En tal sentido firmo al pie de la presente.



Lic. Uriel Ubaldo De León Maldonado  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISEIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de enero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 171-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA". UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante NORMA ANDELINA SALAZAR CARIAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## DEDICATORIA

- A DIOS:** Gracias padre por haberme permitido culminar esta meta, por nunca dejarme y estar siempre a mi lado, eres mi fuente de vida, mi refugio, sin ti no sería lo que ahora soy, te adoro papito a ti dedico especialmente esta victoria.
- A MI ESPOSO:** Gracias por tu amor y comprensión, te amo.
- A MIS HIJOS:** Kaytlin y Angelito gracias mis amores por su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado, son la mayor bendición que Dios me ha dado, te amo mi princesita linda, te amo mi Angelito hermoso.
- A MIS PADRES:** Aunque ya no están a mi lado gracias por su amor, por su apoyo, por sus sabios consejos, eternamente los amo. (+)
- A MI FAMILIA :** Por su cariño
- AGRADECIMIENTO:** A la Universidad de San Carlos de Guatemala.  
A la Facultad de Ciencias Económicas

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÒRICO</b>	
1.1 Descripción de la empresa	02
1.1.1 Concepto de empresa consultora o de consultoría	02
1.1.2 Antecedentes de las empresas de servicios profesionales de consultoría	02
1.1.3 Características de las empresas de servicios Profesionales de consultoría	03
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso Administrativo	04
1.2.1.1 Planeación	05
1.2.1.2 Organización	07
1.2.1.3 Integración	08
1.2.1.4 Control	08
1.3 Gestión del talento humano	09
1.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano	10
1.3.2 Proceso de la gestión del talento humano	11
1.3.2.1 Desarrollo de personas	12
1.4 Proceso de capacitación	16
1.4.1 Detección de necesidades de capacitación	17
1.4.1.1 Métodos utilizados para la detección de Necesidades de capacitación	18
1.4.2 Diseño del proceso de capacitación	21
1.4.3 Ejecución del proceso de capacitación	24
1.4.4 Evaluación y seguimiento de la capacitación	26
1.4.4.1 Evaluación de reacción	26

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.4.4.2 Evaluación de aprendizaje	27
1.4.4.3 Evaluación de conducta	27
1.4.4.4 Evaluación de resultados	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA</b>	
2.1 Antecedentes de la empresa	29
2.1.1 Misión	29
2.1.2 Visión	30
2.1.3 Valores	30
2.1.4 Estructura organizacional	30
2.2 Metodología de la investigación	32
2.2.1 Técnicas de investigación	32
2.2.1.1 Observación Directa	32
2.2.1.2 Investigación bibliográfica	32
2.2.1.3 Censo	33
2.2.2 Instrumentos de investigación	33
2.2.2.1 Guía observación directa	33
2.2.2.2 Cuestionario	33
2.3 Situación actual del proceso de capacitación	33
2.4 Detección y Análisis de capacitación	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.5 Análisis y discusión de resultados	69

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA**

3.1 Justificación de la propuesta	71
3.1.1 Objetivos de la propuesta	72
3.2 Proceso de capacitación propuesto	73
3.2.1 Alcance del proceso de capacitación	81
3.2.2 Políticas de capacitación propuestas	81
3.2.3 Metas	82
3.2.4 Diseño y planificación del proceso de capacitación	82
3.2.5 Ejecución del proceso de capacitación	105
3.2.6 Costo de implementación	108
3.2.7 Evaluación y seguimiento del proceso de capacitación	111
3.2.7.1 Nivel 1: Evaluación de reacción	112
3.2.7.2 Nivel 2: Evaluación de aprendizaje	115
3.2.7.3 Nivel 3: Evaluación de conducta	117
<b>Conclusiones</b>	119
<b>Recomendaciones</b>	120
<b>Bibliografía</b>	121
<b>Anexos</b>	123



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Problemas en el desarrollo del trabajo de los colaboradores	34
2.	Necesidad de actualizarse para mejorar el desempeño en el trabajo, según jefes	35
3.	Conocimiento del diagnóstico de detección de necesidades de capacitación	36
4.	Eficiencia en la capacitación que imparte actualmente la institución	37
5.	Aprobación del contenido de los cursos de capacitación, según jefes	38
6.	Frecuencia con que se capacita al personal en la institución	40
7.	Existencia de una metodología que permita medir los resultados de la capacitación	41

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Descriptor de puesto	44
2.	Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación Puesto-persona	49
3.	Matriz de brechas, resultado diagnóstico de capacitación	58
4.	Propuesta plan de capacitación para el personal de la empresa de servicios profesionales de consultoría	83
5.	Programa de curso	89
6.	Listado de asistencia a los cursos de capacitación	106
7.	Costo propuesta plan de capacitación	108
8.	Evaluación de reacción de la capacitación	112
9.	Evaluación del aprendizaje de la capacitación	114
10.	Evaluación de la conducta de la capacitación	117

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	04
2.	Objetivos de la gestión del talento humano	10
3.	Proceso de la gestión del talento humano	11
4.	Proceso de capacitación	17
5.	Organigrama general	31
6.	Flujograma del proceso de capacitación	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Descripción del proceso de capacitación	75
2.	Ejemplo tabla de resumen	116

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Diagnóstico de detección de necesidades de capacitación Puesto-persona	125
2.	Evaluación de reacción de la capacitación	127
3.	Evaluación del aprendizaje	129
4.	Evaluación de conducta	130

## INTRODUCCIÓN

Las últimas tendencias empresariales dentro de las compañías de servicios profesionales de consultoría, coinciden en señalar la importancia de una buena gestión comercial y de una adecuada calidad de atención al cliente como factores clave para la optimización de su funcionamiento y resultados. El éxito de la empresa, se basa en la creación de relaciones sostenibles a largo y corto plazo y como en cualquier actividad empresarial, la satisfacción del cliente es su principal objetivo, transmitiendo confianza y compromiso, es por ello la importancia de que la institución se comprometa con el crecimiento de sus profesionales a través de la capacitación y así poder mejorar su desempeño.

Por ello, el objetivo principal de la formación es detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar adecuadamente al recurso humano de la institución, ya que las exigencias son cada vez mayores, esta es la razón por la cual el adiestramiento al personal es una de las formas más efectivas para enfrentar los cambios ya que es un proceso mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes específicas a su puesto de trabajo.

Basado en la importancia que la empresa tiene en comprometerse con la capacitación de sus profesionales para así poder mantenerse competitiva, debe adaptar continuamente soluciones, capacidades, a las nuevas necesidades del cliente, es por ello que el presente estudio es un aporte, que tiene como propósito la propuesta para la implementación del proceso de capacitación para el personal de la empresa, basado en el diagnóstico de necesidades de capacitación que le ayudarán a minimizar o eliminar las deficiencias existentes entre el perfil real y el requerido por la organización, a efecto de mejorar su desempeño, considerando que el principal recurso para generar, gestionar y

comercializar el conocimiento es su capital humano, por lo tanto, la eficiente capacitación es un condicionante crucial del éxito o fracaso de la organización.

Por lo anterior, se presenta un estudio que consta de tres capítulos, en donde se describen detalladamente los principales aspectos relacionados con la capacitación de los colaboradores de la empresa de servicios profesionales de consultoría.

En el primer capítulo, se incluyen las definiciones sobre los conceptos más utilizados durante el desarrollo del trabajo investigado, en el proceso administrativo se describen las fases que lo integran y que son importantes para el desarrollo del estudio, se describen los procesos que conlleva la gestión del talento humano, concepto y los beneficios de la capacitación, la descripción del proceso así como las fases que conlleva.

El segundo capítulo, contiene el análisis de los resultados de la situación actual de la empresa en estudio, mediante una investigación de campo efectuada, información que permitió evaluar variables como: características del personal de la empresa, el proceso de capacitación, siendo esta última variable de mayor interés para el análisis.

En tercer capítulo, contiene el aporte de la presente investigación que incluye la metodología propuesta por el autor Roberto Pinto, la cual se adaptó para la propuesta del proceso de capacitación para el personal de una empresa de servicios profesionales de consultoría, basado en la detección de necesidades de capacitación, se presenta una guía para realizar dicho proceso, guía para la evaluación y seguimiento de la capacitación, y se presenta la inversión requerida para ejecutar la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El recurso humano es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa, por ello la ciencia de la administración del personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

En este sentido, las personas son el recurso dinámico dentro de la organización, que tienen la capacidad de aprender, transmitir información, desarrollar conceptos, habilidades destrezas y actitudes, capacidad que puede ser aprovechada por medio de la capacitación en el trabajo, para una mejor productividad.

La capacidad de la organización para mantenerse actualizada y a la vanguardia, depende de los cambios planificados que pueda generar en un mundo que se modifica constantemente, para poder enfrentar estos cambios el mejor activo que tendrá es la riqueza intelectual de sus trabajadores y la capacidad que tengan para poder incrementarla, por ello, hoy día, la empresa deberá invertir en la capacitación y retención del personal que conforma la organización; los cambios se producen cada vez más en menor espacio de tiempo, de aquí la importancia por la cual la institución debe estar preparada para adaptarse a los mismos, lo cual puede lograrlo a través de la especialización de su personal.



## **1.1 Empresa**

“Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades con fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos”.(17:s.p)

### **1.1.1 Concepto de empresa consultora o de consultoría**

“Es un tipo de empresa con independencia de los intereses de firmas comerciales o de fabricación, para realizar proyectos altamente especializados. Son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran empresas o grupos de empresas.”(16:s.p)

### **1.1.2 Antecedentes de las empresas de servicios profesionales de consultoría**

“A mediados de los ochenta una corriente en el outsourcing empezó a tomar fuerza la flexibilidad. Esta teoría, originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventas, la corriente organizacional cambio hacia la reubicación de recursos y servicios que permitieron la maximización y especialización de los negocios.”(16:s.p)

Se puede interpretar entonces, que las empresas de consultoría, son entidades que proporcionan un servicio de asesoramiento profesional en áreas específicas de forma independiente, que apoyan a otras organizaciones o personas individuales aportando su conocimiento y experiencia, con el propósito de ayudarles a alcanzar los objetivos y metas de una manera más fácil.

### **1.1.3 Características de las empresas de servicios profesionales de consultoría**

“Es un sector basado en las personas, su actividad consiste en gran medida en generar y gestionar conocimiento para posteriormente venderlo. El principal recurso para generar, gestionar y comercializar este conocimiento es su capital humano. La eficiente captación, formación y retención del personal capacitado es un condicionante crucial del éxito o fracaso del modelo de negocio de un proveedor de servicios profesionales.”(16:s.p)

## **1.2 Administración**

“La administración consiste en darle forma, de manera constante a las organizaciones, las cuales cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores etc.” (2:2)

A través de administración se puede planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas que integran la organización y el empleo de todos los recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas por la institución.

### 1.2.1 Proceso administrativo

“Lourdes Munch, define el proceso administrativo “como una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier persona, manejar eficazmente una organización.”(12:36)

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración de una organización, estas son, la planeación, organización, integración, dirección y control.

**Esquema 1**  
**Proceso Administrativo**



**Fuente:** Elaboración propia, tomada de Munch Galindo, Lourdes. Administración. Escuelas, procesos administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ª Ed., México, D.F. 2007 Página 38

### 1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación de escenarios futuros hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.”(12:40)

Es una fase de preparación, que le permite a la organización poder tomar las decisiones y acciones a llevar a cabo para conseguir sus objetivos, definir el rumbo hacia donde se dirige y las bases a través de las cuales operará, con el objetivo de aprovechar mejor los esfuerzos y recursos con que cuenta y obtener los resultados esperados.

#### a) Elementos de la planeación

Los elementos que caracterizan la fase de planeación son: Misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

Para efectos de la investigación se tomó en cuenta los procedimientos, programas y presupuestos.

- **Procedimientos:** establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- **Programas:** son esquemas en donde se establece, la secuencia de las actividades que se realizan para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- **Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, permite conocer, si los valores ejecutados se están realizando conforme las cifras presupuestadas y de esta manera poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización.

## **b) Instrumentos administrativos de la planeación**

Son herramientas o documentos que se elaboran para guiar y brindarle seguimiento a los planes de trabajo de una organización, entre estos se mencionan los manuales de objetivos y políticas, diagramas de proceso y flujo, las gráficas de Gantt, los planes de acción, organigramas, entre otros.

Para efectos de la investigación se hizo énfasis en el plan de acción.

- **Plan de acción**

Los planes de acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

Un plan de acción es un documento en el cual se detalla una guía, que brinda un marco o estructura por medio de la cual se lleva a cabo un proyecto, especificando las actividades, los responsables, los recursos financieros y los lapsos de tiempo en los cuales se ejecutarán dichos proyectos.

### **1.2.1.2 Organización**

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.”  
(12:45)

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo. Se establecen funciones, responsabilidades y jerarquías.

- **Estructura organizativa**

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización como también relaciones entre gerentes y empleados, tamaño de la empresa, centralización de autoridad, entre otros.

- **Organigramas**

Los organigramas, muestran gráficamente la estructura de la organización, es una herramienta útil porque da a conocer la jerarquía y la importancia de los diversos puestos y departamentos en la institución y las relaciones que guardan entre sí.

### **1.2.1.3 Integración**

La integración es definida por Lourdes Munch como “la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, éstos últimos son los más importantes.” (12:49)

El factor humano es el aspecto más importante de una empresa, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento de los demás recursos, mediante la integración, la empresa obtiene al personal idóneo para llevar a cabo el cumplimiento de las funciones.

### **1.2.1.4 Control**

Es la fase a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.” (12:55)

Por medio del control, se garantiza el cumplimiento de los planes, se comprueba la efectividad de la gestión, se establecen medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo, utilizando las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes, para cumplir con los objetivos de la organización.

### 1.3 Gestión del talento humano

“La gestión del recurso humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las instituciones, las cuales dependen de ellas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.”(4:5) Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

La gestión moderna del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales los cuales son:

1. **Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores Inteligentes de los recursos organizacionales:** son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos
3. **Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo,



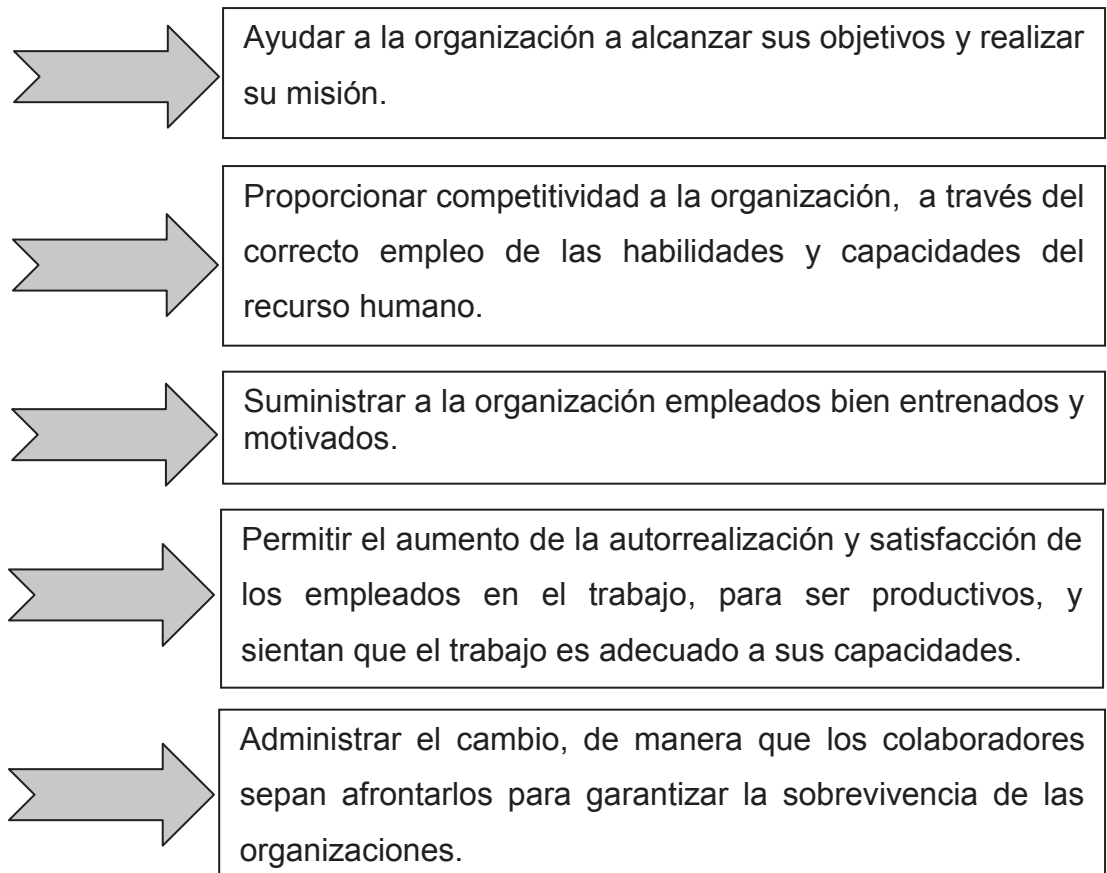
dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos y esperan recibir retorno de estas inversiones.

### 1.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano

Entre los objetivos de la gestión del talento humano, identificados por Idalberto Chiavenato, se encuentran los siguientes:

#### Esquema 2

##### Objetivos de la gestión del talento humano

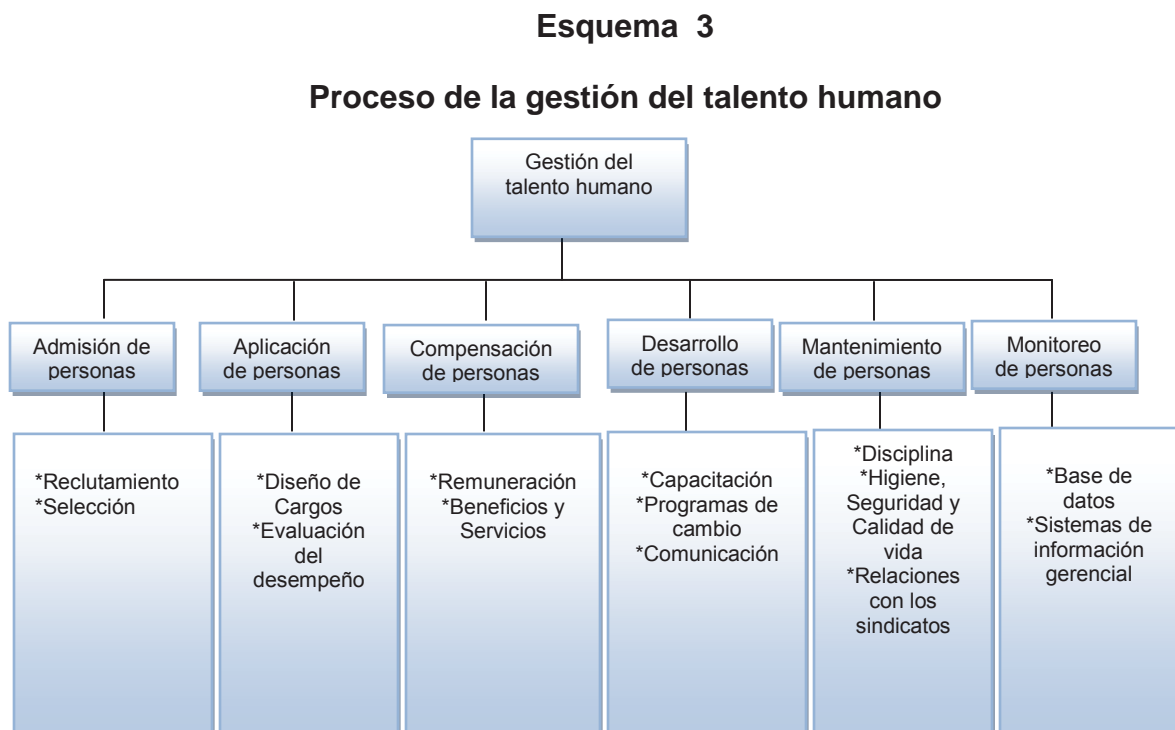


**Fuente:** Elaboración propia con información del autor Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. 5ta. Edición, año 2002.

### 1.3.2 Procesos de la gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (4:9)

Todos los procesos están interrelacionados entre sí y constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización y le permiten realizar las funciones administrativas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales propuestos. Los seis procesos de la gestión del talento humano son:



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano 1a. Ed. McGraw-Hill, 2002. Página 13

Derivado a que lo que se pretende a través de la presente investigación es dotar de conocimiento e incrementar el desarrollo de los colaboradores a través de la capacitación, para efectos e interés de esta investigación, se hizo énfasis únicamente en la etapa de desarrollo de personas.

### **1.3.2.1 Desarrollo de personas**

Proceso utilizado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal al recurso humano, Busca la mejora continua de los colaboradores, a través de facilitar el aprendizaje para desarrollar u optimizar sus habilidades y destrezas, lo que contribuye en su motivación y a que sean unas personas más productivas y comprometidas en su trabajo.

Dentro de los procesos de desarrollo de personas, se encuentra el proceso de capacitación, el cual se describe a continuación:

#### **a) Capacitación**

“Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al capital humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.”  
(4:245)

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y

solucionar anticipadamente los problemas potenciales dentro de la organización.  
” (4:245)

A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto de trabajo.

La capacitación contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a través de la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, lo que les permite desempeñar de manera eficiente sus labores.

- **Beneficios de la capacitación**

La capacitación representa un beneficio; tanto para el trabajador, como para la organización, por una parte, la empresa se beneficia al contar con colaboradores que pueden realizar eficientemente sus actividades dentro del puesto y por otra parte, se ayuda al recurso humano; ya que se enriquece de conocimiento, habilidades, aptitudes que lo convierten en una persona más valorada. Entre los beneficios que obtienen tanto la organización como los colaboradores se pueden mencionar:

Cómo Beneficia la capacitación al personal:

- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.

- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Se crea una mejor imagen.
- Mejora la relación entre jefe-colaborador.
- Conduce a actitudes más positivas.
- Desarrolla un sentido de progreso en todos los campos.
- Le permite contar con personal eficiente.
- Se vuelve más competitiva.

## **b) Etapas de evolución de la capacitación**

Las cuatro etapas de la evolución de la capacitación son: iniciación, crecimiento, consolidación y normalización.

### **❖ Iniciación**

Tiene sus antecedentes en las primeras acciones de la capacitación, con el propósito de resolver posibles problemas a través de cursos y eventos de capacitación, su tarea principal es demostrar los beneficios de la capacitación. Esta etapa se caracteriza porque no se conoce el proceso de capacitación, los

recursos son limitados y no se usan bases técnicas para determinar los cursos etc.

### ❖ **Crecimiento**

Se da forma propia al sistema de capacitación, se realizan actividades que dejan un cimiento sólido al proceso de desarrollo de personal, ya se cuenta con la estructura para continuar con los trabajos de capacitación, alguno de los rasgos en esta etapa son: el uso de métodos de capacitación que satisfacen las necesidades específicas, se cuenta con una mayor disponibilidad de recursos, y la existencia de manuales, políticas y procedimientos.

En esta etapa, la capacitación que las instituciones brindan a su personal es específica de acuerdo con el diagnóstico de necesidades detectadas a cada colaborador, el proceso de capacitación adquiere confianza.

### ❖ **Consolidación**

En esta etapa se reflexiona sobre lo que se podría mejorar, que situaciones fueron útiles en el pasado pero ya no lo son, o que nuevos conceptos o elementos pueden incorporarse al proceso de capacitación para que sea más efectivo, es el momento en el cual se pueden efectuar ajustes finales y poder alcanzar la madurez.

En dicha etapa la capacitación se realiza de una manera sistemática y ordenada, se deben realizar las revisiones pertinentes al proceso y proponer las mejoras que se consideren necesarias para hacerlo más eficiente.

## ❖ Normalización

En esta etapa el capacitador se convierte en un asesor y solucionador de problemas y no solo en un vínculo para transmitir conocimientos, esta etapa se considera la ideal a la que se aspira llegar, aquí se alcanza la consolidación y madurez del sistema.”(14:91).

Es la última etapa de la evolución del proceso de capacitación, aquí la capacitación adquiere una alta credibilidad, ya que se orienta a satisfacer las necesidades de las personas y de la organización, ayudándoles a incrementar sus conocimientos y habilidades, la formación que se brinda ayuda para la solución de problemas dentro de la institución.

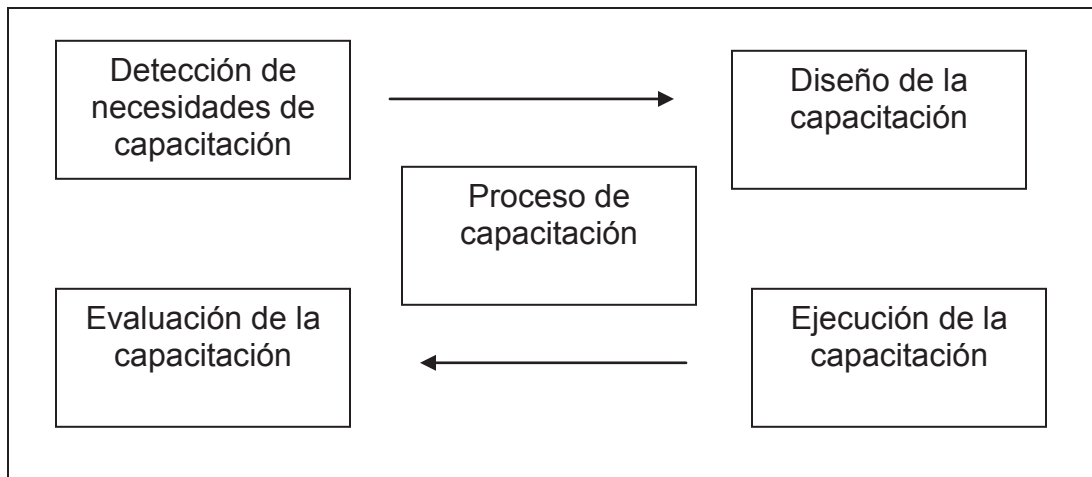
### 1.4 Proceso de capacitación

Un factor de gran importancia y que debe ser considerado es el proceso cíclico y continuo de capacitación, que busca los conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo.

A continuación, se presenta el esquema que muestra las etapas de un proceso de capacitación: las cuales, según indica Roberto Pinto son: a. Planeación, b. Organización, c. Ejecución y d. Evaluación.

#### Esquema 4

### Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con información del autor Pinto Roberto. Planeación estratégica de Capacitación. 2da. Edición, año 2002

#### 1.4.1 Detección de necesidades de capacitación

“Es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto de trabajo.” (14:113)

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular que conforma la fase de planeación de la capacitación, ya que permite conocer las carencias existentes en la empresa en materia de conocimiento, habilidades o actitudes.

Entre los beneficios que proporciona el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, se encuentran:

- Saber que trabajadores requieren capacitación y en qué aspectos.



- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La detección de necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, con el cuál se identifican las necesidades reales de los trabajadores para poder conocer cuáles son sus deficiencias en cuanto a lo que deberían saber y hacer y lo que realmente saben y hacen.

#### **1.4.1.1 Métodos utilizados para la detección de necesidades de capacitación**

Roberto Pinto cita “cuatro métodos para la detección de necesidades de capacitación DNC.” (14:124)

- a) DNC con base en puesto-persona
- b) DNC con base en problemas
- c) DNC con base en el desempeño
- d) DNC con base en multi-habilidades

De los cuales se presentan las características, ventajas y desventajas, para conocer que método es el que mejor aplica, lo cual depende del grado de cultura organizacional de la empresa, grado del desarrollo del proceso de capacitación, recursos, tecnología y la profundidad con que se desea obtener la información.

#### **a) Detección de necesidades de capacitación con base en el puesto- persona**

Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa. Los procedimientos que se siguen a este método se inician recopilando los datos generales del puesto, se analizan las descripciones y sus requisitos, se utiliza una guía, ficha o cédula de diagnóstico.

Se busca identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo.

#### **❖ Características**

- Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos en los cuales ya se tiene práctica.
- Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

❖ **Ventajas:**

- El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación.
- Su aplicación contribuye a que los trabajadores apliquen sus conocimientos al puesto de trabajo.
- Clarifica la labor de los jefes.
- Facilita la comunicación formal entre el jefe y su grupo.
- Ayuda a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

**b) Detección de necesidades de capacitación con base en problemas**

Este método se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos, muestra en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, ofrece grandes resultados en un corto plazo.

**c) Detección de necesidades de capacitación con base en el desempeño**

Como su nombre lo indica, se basa en la evaluación del desempeño. Se aplica una vez las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solamente que cumplan con sus actividades principales sino con los objetivos de la organización.

**d) Detección de necesidades de capacitación con base en multi-habilidades**

Este método se aplica en las empresas que rebasan la organización tradicional por funciones, el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos.

**1.4.2 Diseño del proceso de capacitación**

En esta etapa se definen las actividades y lineamientos que serán llevados a cabo en el proceso de capacitación, una vez sean determinadas las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal de la institución. Las necesidades detectadas orientan a los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales a su vez, se ordenan y traducen en cursos, seminarios, conferencias, talleres etc. y que se agrupan para formar un programa de capacitación.

La programación de la formación exige una planeación que incluye, el enfoque de una necesidad específica detectada al individuo, elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible, definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o

instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, definición del personal que va a ser capacitado respondiendo a las preguntas ¿Cómo se va hacer?, ¿con que medios se cuenta para hacer las cosas y ¿Quién va hacerlo? Etc.

#### ❖ **Participantes**

Es necesario seleccionar a los participantes en base a las necesidades de capacitación detectadas para cada caso y poder aprovechar al máximo la transmisión del conocimiento y obtener un mejor resultado del aprendizaje. Para cada curso es necesario definir los participantes y los requisitos para asistir al evento, considerando los distintos niveles jerárquicos ya que también significa diferentes niveles educativos y un tratamiento distinto del tema.

#### ❖ **Definición de los cursos**

Una vez señaladas las necesidades que se han de solventar y de fijar los objetivos que se desean alcanzar, se definen los cursos que se han de impartir, tomando en cuenta aspectos tales como: los objetivos del curso, métodos, técnicas, duración, horarios, etc.

#### ❖ **Contenido de la capacitación**

Estos deben responder a las necesidades de capacitación detectadas en la organización y estar acorde a los objetivos planteados, los temas deben conformar una secuencia lógica que refuercen y apoyen las actividades realizadas por el personal. También hay que tomar en cuenta que pueden haber

limitaciones en el contenido que se impartirá en la capacitación, esto podría darse por el tiempo disponible que se tenga.

#### ❖ **Instructores o capacitadores**

Los instructores o facilitadores de la capacitación, son las personas que cuentan con experiencia en el tema sobre el cual se va a capacitar y reúnen ciertas habilidades o características personales como: habilidad para aplicar las técnicas que faciliten el aprendizaje, facilidad para comunicarse con los participantes, entre otros, y de esta manera poder lograr la modificación de la conducta o comportamientos propuestos en los objetivos del aprendizaje en los participantes, los instructores son la parte dinámica del proceso y depende en gran parte de ellos el cumplir con satisfacer las necesidades de formación del personal.

#### ❖ **Coordinación de los eventos de capacitación**

Es necesario monitorear la labor de los participantes y del instructor, desde los preparativos previos, como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de participantes, lugar en donde se realizará la capacitación, alimentación, reproducción de materiales, elaboración de diplomas, significa tener todos los recursos materiales disponibles y lograr que los participantes se concentren únicamente en los objetivos del aprendizaje.

#### ❖ **Control administrativo y presupuestal**

“Llevar un control por medio de formatos y registros, entre ellos lista de asistencia de instructores y participantes, instrumentos de evaluación y que el presupuesto programado con lo invertido se cumpla.” (14:62)

Es necesario tomar en cuenta la cantidad de presupuesto asignado para las actividades de capacitación y poder elaborar propuestas para financiamiento adicional cuando se considere que éste no es suficiente, se necesita también, definir cuáles serán las actividades a realizarse conciliando las mismas con el presupuesto disponible; si lo programado está de acuerdo con lo ejecutado.

### **1.4.3 Ejecución del proceso de capacitación**

Es la puesta en marcha el proceso de capacitación, en esta etapa se unifican los intereses, esfuerzos y tiempos de los instructores y los participantes, para la realización de las actividades programadas, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponde con lo planeado, coordinando y preparando las mejores alternativas para implementar el proceso y cumplir con los objetivos del mismo.

“Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y los conocimientos o comportamientos terminales buscados con el entrenamiento, se procede a elegir las técnicas de capacitación que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.”  
(6:573)

El objetivo de esta etapa es lograr que la formación sea solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, es relevante, ya que se hace necesaria la participación de todos de manera efectiva en la ejecución del programa, su mantenimiento implicará una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes.

### ❖ **Técnicas de capacitación**

En la actualidad existen alternativas para capacitar al personal, tales como: video conferencias, capacitación por instrucción programada, capacitación por medio de computadora, capacitación en línea, capacitación en el puesto de trabajo, etc. Para efectos de la investigación se hizo énfasis en las técnicas de capacitación en el puesto de trabajo, en clase y capacitación por computadora.

### ❖ **Capacitación por computadora**

La capacitación al personal se da por medio del auto-aprendizaje, haciendo uso de la televisión interactiva vía satélite (videoconferencias) o por medio de computadoras personales, es una herramienta que le permite a la empresa minimizar costos y que la capacitación abarque más colaboradores.

### ❖ **Capacitación en el puesto**

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Es la capacitación por instrucción en el puesto, en la cual el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o de su jefe superior.

### ❖ **Capacitación en clase**

Es el entrenamiento que se da fuera del lugar de trabajo, en el aula. Los participantes son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, que transmite el contenido de la capacitación. Es el método de capacitación más utilizado por las organizaciones, las que suelen presentar resultados acerca de la cantidad de horas que los participantes dedicaron al evento de formación.



#### **1.4.4 Evaluación y seguimiento de la capacitación**

Es la etapa final del proceso de capacitación, debido a que la formación es un proceso de cambio, se hace necesario evaluar el aprendizaje para poder determinar su efectividad y la forma en que éste pueda mejorarse, así mismo ayuda a obtener información útil para retroalimentar el proceso de capacitación y poder comparar lo planeado con lo alcanzado, además permite medir si la capacitación fue de utilidad para el cambio de conducta y adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.

El modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación, Kirkpatrick, indica que “para asegurar la efectividad de una acción formativa debe ponerse énfasis y dedicarle tiempo a la planificación y a la puesta en marcha de la capacitación.” (9:14), Plantea cuatro niveles de medición dentro del proceso de capacitación, los cuales son: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

##### **1.4.4.1 Reacción**

“Este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es importante recibir no sólo la reacción, sino la reacción positiva. Además, si los participantes no reaccionan de forma favorable, posiblemente no estarán motivados para aprender.” (9:19)

La evaluación de reacción es lo mismo que evaluar la satisfacción del cliente, brinda información de cómo se ha desarrollado la capacitación, opiniones de los participantes y sugerencias, ésta se puede realizar mediante cuestionarios con preguntas abiertas y/o cerradas que permitan cuantificar las reacciones de los

participantes en cuanto a la calidad del facilitador de la capacitación, el espacio físico donde realiza la acción formativa, coordinación, la documentación proporcionada. Por otra parte permite analizar la forma en que los individuos reaccionaron al contenido de la capacitación y si la misma logró satisfacer sus necesidades.

#### **1.4.4.2 Aprendizaje**

“Es el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades, como consecuencia de asistir a una acción formativa.”  
(9:20)

Se dice que el aprendizaje ha tenido lugar cuando los participantes logran ampliar sus conocimientos, mejorar sus destrezas, y modificar sus actitudes como consecuencia de asistir a una capacitación.

#### **1.4.4.3 Conducta (transferencia al puesto de trabajo)**

“Es el grado en que ha ocurrido un cambio en la conducta como consecuencia de haber asistido el participante a una acción formativa.” (9:20) Se trata de comprobar si los conocimientos, habilidades y/o actitudes aprendidos en la capacitación, se transfieren al puesto de trabajo.

Mide el desempeño del personal en la realización de sus actividades antes y después de la capacitación y el grado en que está poniendo en práctica el aprendizaje adquirido. Algunos instrumentos para comprobar la aplicación de lo aprendido son entrevistas o cuestionarios, evaluación del desempeño aplicados a los participantes, a los jefes superiores; sin embargo, hay que

considerar que el cambio es una decisión personal y que necesita de ciertos requisitos como: querer cambiar, reconocer las propias debilidades, trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento, tener el apoyo de sus superiores y compañeros de trabajo para contar con la oportunidad de experimentar nuevas ideas.

#### **1.4.4.4 Resultados**

“Son los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Los resultados finales pueden consistir en: incremento de la producción, mejora de la calidad, reducción de costes, incremento de las ventas, reducción de rotación de personal.” (9:23)

Permita verificar los beneficios obtenidos como resultado de la capacitación para los colaboradores y la institución. Se debe tener en cuenta que la capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o necesidad identificada anteriormente muestra una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas. Es importante dar un tiempo para analizar los resultados, para que dicho cambio se lleve a cabo.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA**

El presente capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer, a través de un análisis efectuado con información recopilada mediante la utilización de diferentes instrumentos, empleados en la investigación, la problemática con la que cuentan los puestos de trabajo en cuanto al proceso de capacitación llevado a cabo por la institución.

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa objeto de estudio, es una compañía dedicada al servicio en el sector de la electricidad, su principal activo es su amplia experiencia en diseño, ingeniería, construcción y explotación de instalaciones de generación eléctrica, transporte y distribución de electricidad, es una institución basada en las personas, su actividad consiste en gran medida en generar y gestionar conocimiento para posteriormente venderlo a sus clientes.

##### **2.1.1 Misión**

“Contribuimos a solventar las necesidades de los clientes, asegurándoles la calidad de los servicios, así como la entrega de los mismos en los tiempos programados. Procuramos el desarrollo, bienestar y realización profesional de los colaboradores”.

### **2.1.2 Visión**

“Ser una corporación líder en la prestación de los servicios prestados, que satisfaga las necesidades y supere las expectativas de costo, calidad, seguridad y servicio de nuestros clientes”.

### **2.1.3 Valores**

La institución se rige bajo los siguientes valores:

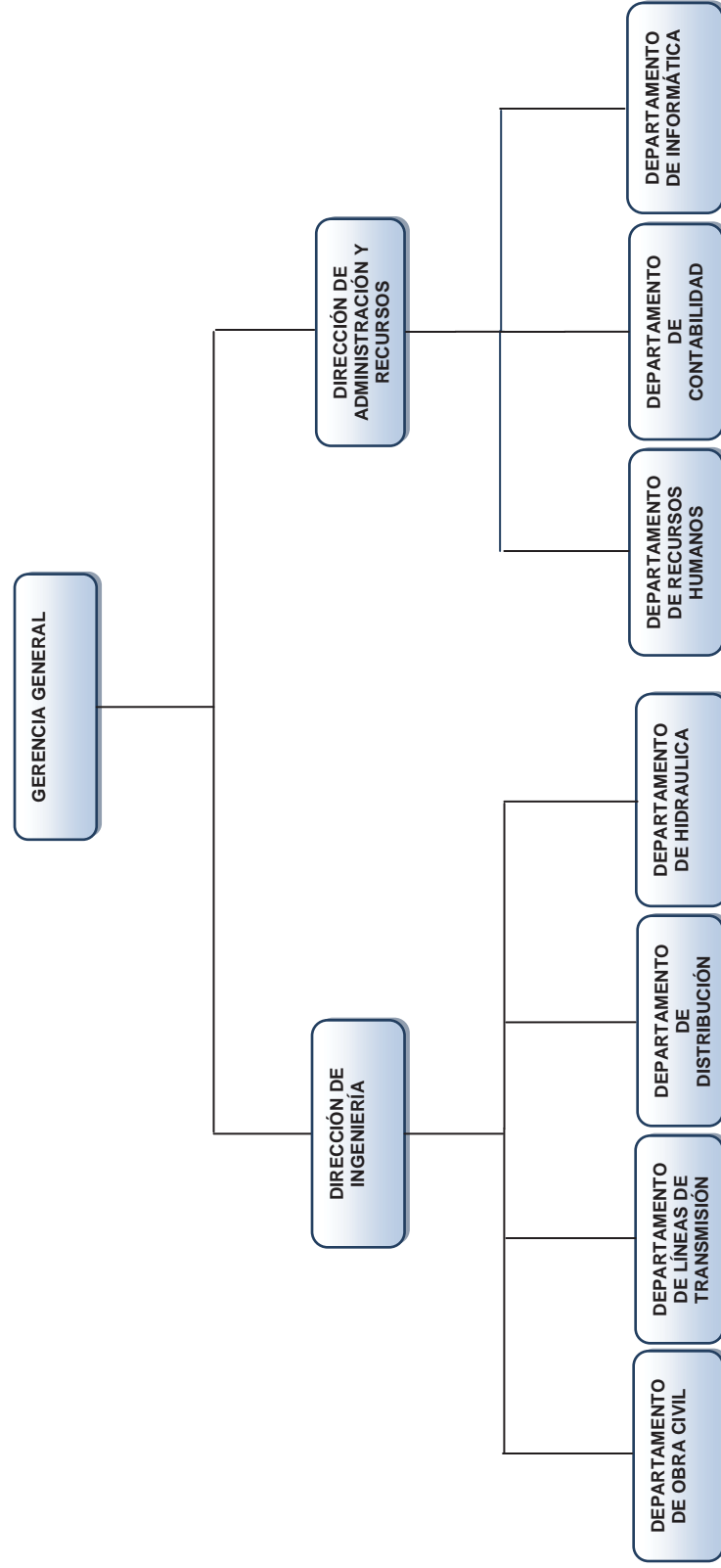
- Respeto
- Compromiso
- Confianza
- Honestidad
- Lealtad

### **2.1.4 Estructura Organizacional**

La institución, está organizada por el Gerente general, jefes de sección y colaboradores, cuenta con 42 empleados.

A continuación se muestra el organigrama de la institución:

**Esquema 5**  
**Organigrama general**  
**Empresa de Servicios Profesionales de Consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia con información del Manual de Organización y funciones, Año 2014.

## **2.2 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo, se recurrió al método científico utilizando para la recopilación de la información el método combinado integrado por los métodos prescriptivo y participativo, se tomó en cuenta tanto la opinión de los jefes así como de los colaboradores para obtener la información directa, la información se recopiló en las instalaciones de la empresa en el lugar de trabajo de cada jefe y en el horario acordado con cada uno para no interferir con las actividades que cada uno realiza.

### **2.2.1 Técnicas de Investigación**

Para identificar la situación actual de la empresa objeto de estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

#### **2.2.1.1 Observación directa**

Observación de los procesos en la empresa y desarrollo de los mismos.

#### **2.2.1.2 Investigación bibliográfica**

Se obtuvo información de la institución sobre, antecedentes históricos, estructura organizacional, políticas, reglamentos, etc.; con el propósito de conocer un poco más acerca de la empresa.

### **2.2.1.3 Censo**

La población objeto de estudio comprende a todo el personal de la organización, que cuenta con un total de 42 colaboradores, distribuidos entre Gerente, jefes (mandos medios) y subalternos.

## **2.2.2 Instrumentos de investigación**

Para identificar la situación actual de la empresa objeto de estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

### **2.2.2.1 Guía de observación directa**

Se listaron una serie de eventos, procesos y situaciones que fueron observados, relacionados con los objetivos del estudio.

### **2.2.2.2 Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario dirigido al personal de la empresa, integrado por 13 preguntas con información general, situación laboral y proceso de capacitación, con preguntas de tipo cerrada, abierta y de selección múltiple; en algunas con la opción que el encuestado profundizara en sus respuestas en los cuestionamientos que se le solicitaron.

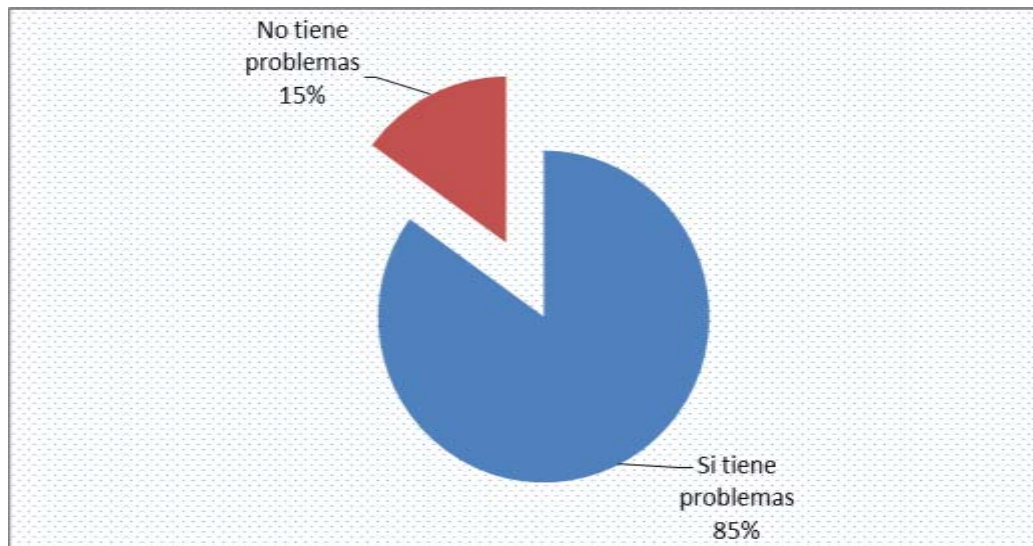
## **2.3 Situación actual del proceso de capacitación**

En cuanto al proceso de capacitación se realizó una serie de preguntas al personal, que incluye jefes y colaboradores de la institución, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfica 1**

**Problemas en el desarrollo del trabajo de los colaboradores  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

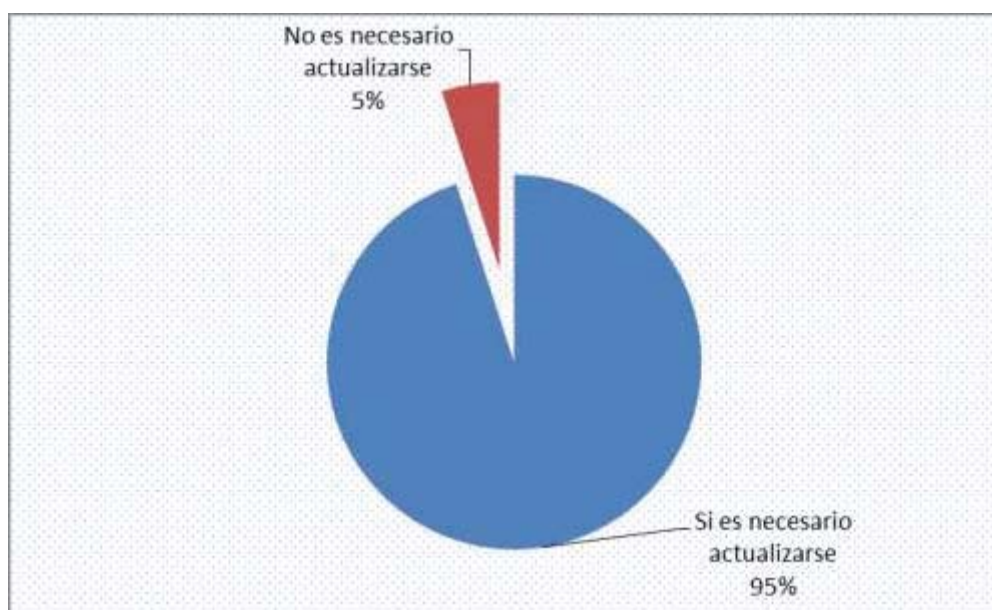
Del porcentaje de los colaboradores que indicó tener problemas, mencionaron algunos como: tiempo excesivo en la ejecución de las tareas, los trabajos se entregan con atraso y con errores a los clientes, fallas en los programas utilizados para el desarrollo del trabajo, falta de conocimientos en las tareas a realizar, rotación interna de personal, lo anterior repercute en el servicio que la empresa brinda.

Cabe mencionar que esta información es únicamente un punto de referencia de los problemas a los cuales se enfrenta el personal en el desarrollo de su trabajo dentro de la institución, ya que como parte fundamental de la propuesta, está la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación las cuales ayudarán a determinar las deficiencias en conocimiento y habilidades que tienen los

colaboradores y que son susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación y con ello lograr el cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa.

**Gráfica 2**

**Necesidad de actualizarse para mejorar el desempeño  
Y la efectividad en el trabajo, según los jefes  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



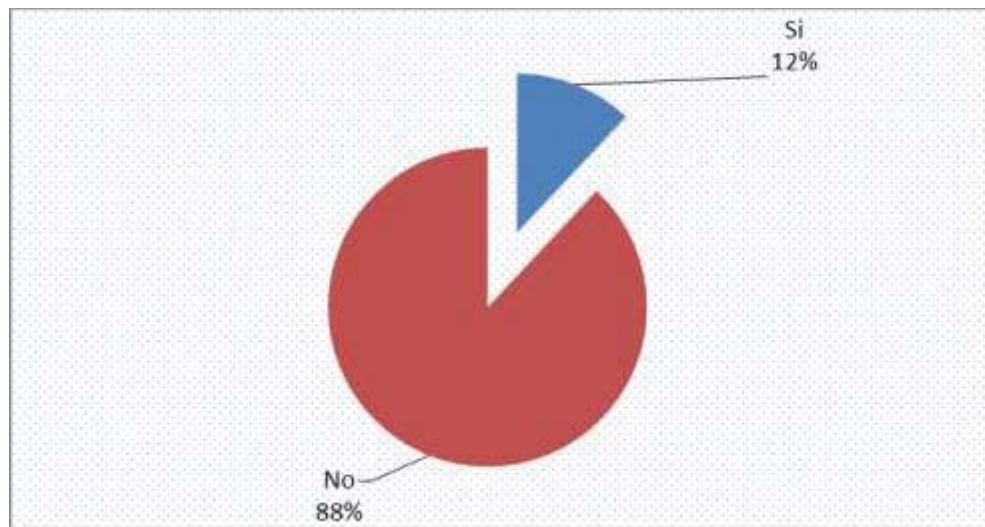
**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los directivos, están de acuerdo en que el personal a su cargo se capacite, ya que consideran que es indispensable que sus colaboradores actualicen y mejoren sus conocimientos, debido a que esto les ayudará a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y calidad, con lo cual la organización se beneficia al poder contar con trabajadores preparados para enfrentar situaciones que se les presenten durante el desarrollo de su trabajo y tener la capacidad de darles solución de manera efectiva y lograr así el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Lo anterior refleja la disposición que tienen los jefes en apoyar la implementación del proceso de capacitación, ya que consideran indispensable la adquisición de nuevos conocimientos, debido a que esto repercute directamente en los resultados del trabajo y en las metas u objetivos que la empresa se haya trazado. Por otra parte la desactualización de conocimientos no permite la adaptabilidad del personal a los nuevos retos que debe enfrentar dentro de la institución.

**Gráfica 3**

**Conocimiento del diagnóstico de necesidades de capacitación  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

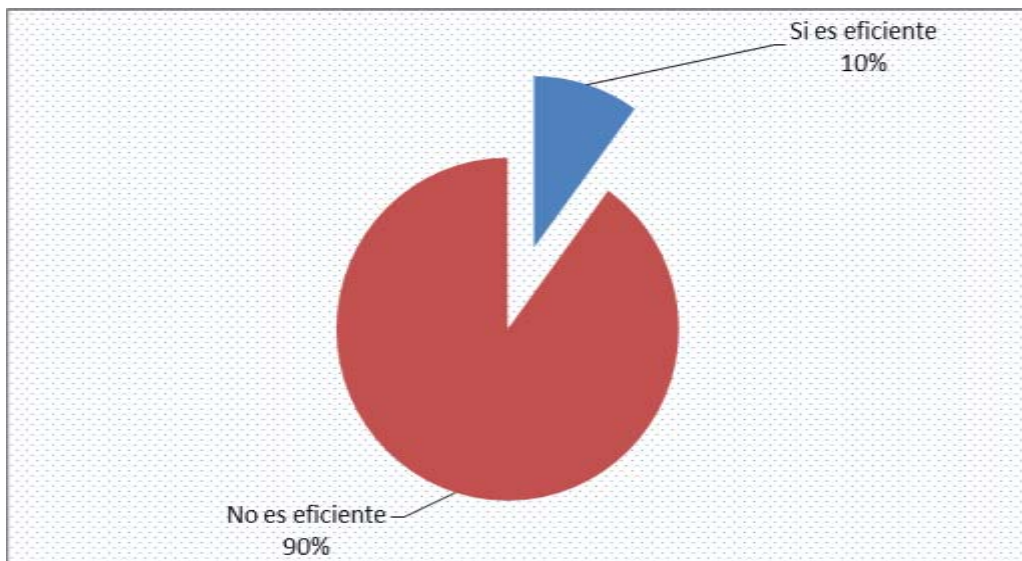
Según el porcentaje de respuesta obtenido, los colaboradores manifestaron, que de recursos humanos se les informa de manera sorpresiva que deben asistir a recibir capacitación, por lo anterior, se consultó a recursos humanos, comprobándose que la empresa no cuenta con ningún dato acerca de las necesidades de formación del personal, evidenciándose que la capacitación que se está impartiendo actualmente en la institución, se realiza de manera subjetiva, sin contar con una base sólida que de validez al contenido de la

misma, lo cual ha provocado que ésta sea inadecuada y no responda a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias requeridas para el puesto de trabajo.

Por lo anterior, se evidencia que la empresa no realiza el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación por lo cual se desconocen cuáles son las deficiencias que poseen los trabajadores en sus puestos de trabajo, lo que no ha permitido fortalecer los conocimientos reales, lo que contribuiría de manera efectiva al logro de los objetivos de la Institución.

**Gráfica 4**

**Eficiencia en la capacitación que imparte actualmente la institución  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

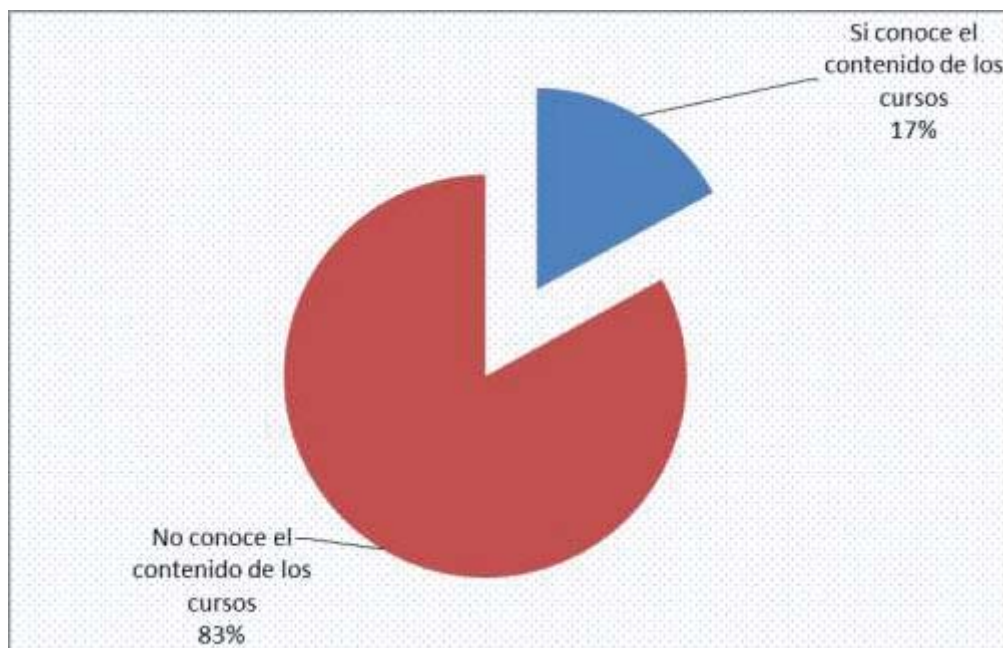
Según los datos obtenidos, la mayoría de los colaboradores, manifestaron, que los temas impartidos no son relacionados a su puesto de trabajo y que ello obedece a que los cursos recibidos en su mayoría son genéricos por lo que

éstos no han sido específicos a cada necesidad, consideran necesario que los cursos sean enfocados más a la adquisición de conocimientos técnicos, específicos logrando con ello eficiencia en el desempeño de las labores que realizan en su puesto de trabajo, lo cual influye en el mejoramiento del servicio que la organización presta.

Lo anterior muestra la necesidad de capacitar al personal sobre todo en las debilidades detectadas, para que puedan desarrollarse personal y profesionalmente y evitar que la institución invierta recursos en capacitación que no le generan valor al aprendizaje y por lo tanto no este obteniendo los resultados esperados.

**Gráfica 5**

**Aprobación del contenido de los cursos de capacitación recibidos,  
según jefes  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



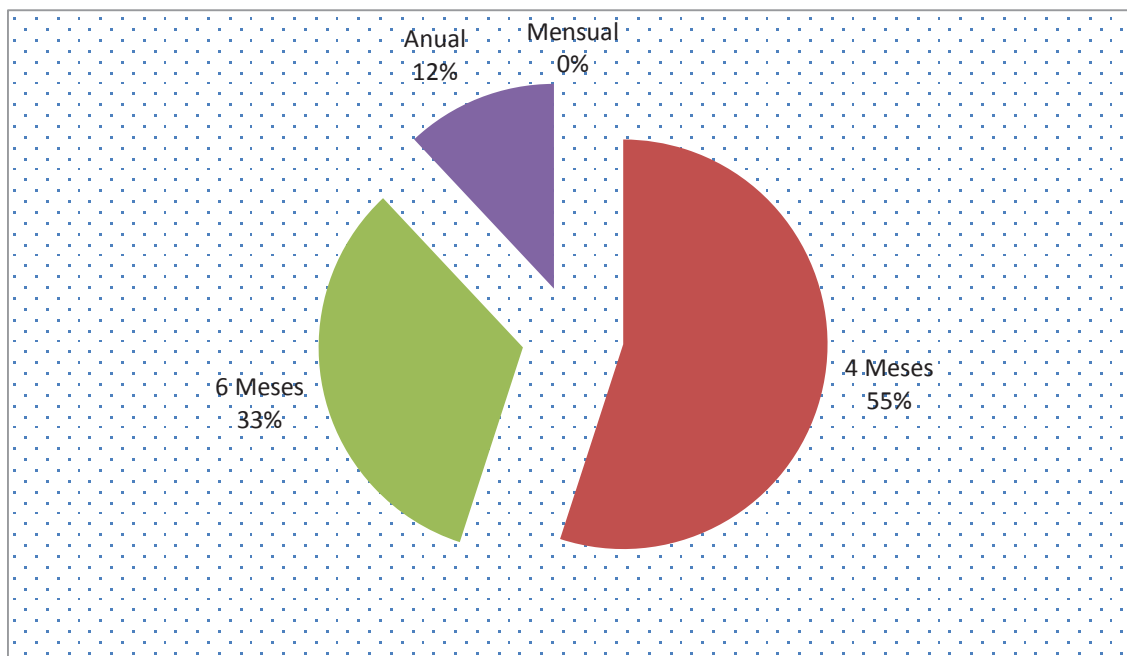
**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

La gráfica anterior, muestra que a la mayoría de los jefes no se les toma en cuenta para decidir el contenido de los cursos en los cuales participarán tanto ellos como sus colaboradores, por lo cual manifestaron estar en desacuerdo con el contenido de la capacitación que se imparte actualmente, ya que consideran que éstos no están de acuerdo con lo que necesita el personal para el desarrollo de su trabajo.

Lo anterior provoca que la capacitación no sea aprovechada para incrementar los conocimientos y que por lo tanto la formación facilitada genera una pérdida de tiempo y atrasos en las tareas cotidianas, por otra parte, consideran que la empresa podría llegar a contar con personal que no esté suficientemente calificado en términos de conocimientos y habilidades al no estar recibiendo la capacitación apropiada. Con esto se deduce que se está capacitando al personal en temas que no son los indicados.

**Gráfica 6**

**Frecuencia con que se capacita al personal en la institución  
Empresa de servicios profesionales de consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

De acuerdo a lo indicado por el personal, la capacitación en su mayoría se realiza cada 4 a 6 meses y en algunos casos en forma anual, han manifestado que al no recibir formación de forma constante, contribuye a la desactualización de conocimientos y que ésta no sea funcional para el desempeño de las funciones del puesto, lo cual incide en desmotivación a los colaboradores, ya que podrían estar recibiendo escasa formación y con una frecuencia de tiempo demasiado prolongada.

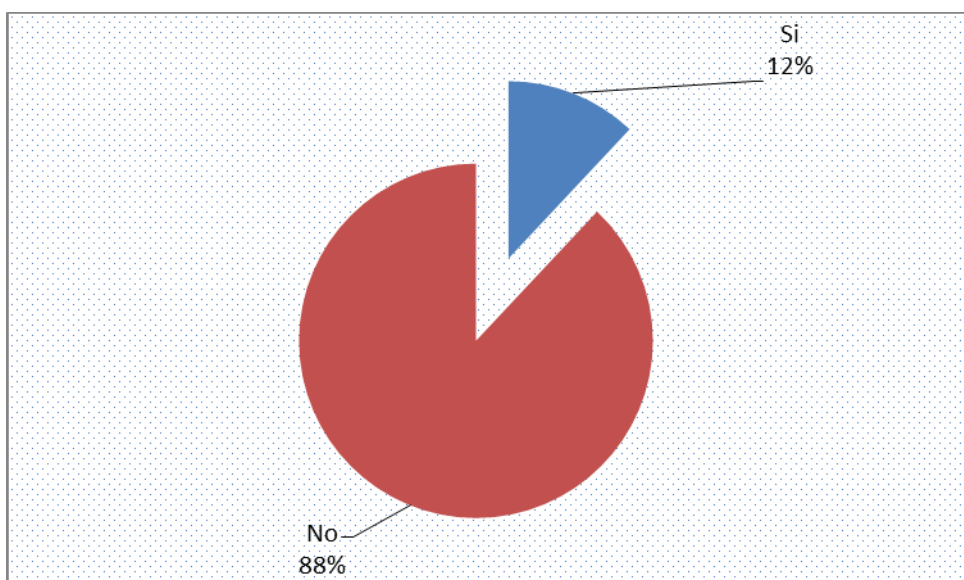
Por lo anterior los colaboradores indican, que la empresa no cuenta con una metodología establecida que le permita hacer una adecuada programación de la

capacitación, lo cual provoca que ésta sea facilitada en forma desordenada e improvisada, provocando que la formación no esté siendo aprovechada tanto por los trabajadores como por la organización.

**Gráfica 7**

**Existencia de una metodología que permita medir los resultados de la capacitación**

**Empresa de servicios profesionales de consultoría**



**Fuente:** Elaboración propia, según investigación de campo, Julio 2014.

Como parte del análisis del proceso de capacitación era fundamental determinar cómo se evalúan los eventos de formación y poder comprobar el grado de aprendizaje de los participantes, por lo que tal y como se muestra en la gráfica, el 88% de los encuestados, manifestó que no se evalúa y no se da seguimiento a la capacitación recibida, por consiguiente no se ha podido cuantificar los beneficios reales de la misma, si fueron adecuados para el puesto y si cumplieron con el objetivo propuesto.



Sin embargo un 12% indicó que si se da seguimiento a los eventos formativos, pero éste se realiza a través de la observación del rendimiento de sus colaboradores y cumplimiento de las tareas asignadas.

Por lo anterior se pudo determinar que no se cuenta con una metodología que permita evaluar los resultados de la capacitación, por lo que no ha sido posible cuantificar los beneficios reales de los cursos impartidos, lo cual es negativo para la institución ya que no le ha permitido obtener información para tomar decisiones en cuanto a la mejora del proceso y efectos de la capacitación y por consiguiente estar en condiciones de efectuar las correcciones pertinentes en cuanto a la organización y al diseño de la capacitación, lo que le ayudaría al logro de los objetivos propuestos.

Indicaron también, que no se cuenta con los instrumentos técnicos que permitan darle el seguimiento adecuado a la capacitación recibida, por consiguiente no se han podido obtener datos exactos de los conocimientos y habilidades adquiridas.

#### **2.4 Detección y análisis de necesidades de capacitación**

Como primer elemento de la presente investigación, está el diagnóstico y análisis de necesidades de capacitación, el cual constituye la primer etapa del proceso de capacitación, en donde se determinarán las deficiencias actuales que tiene el personal de la institución. El método que se utilizó para realizar la detección de necesidades de formación fue el basado en puesto-persona, por considerarse de utilidad para iniciar la cultura del diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa de forma participativa, además permitirá actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas específicos del puesto de trabajo, otro punto importante es que a través de este método, se pueden establecer los requerimientos del

personal que ya cuenta con experiencia en dichos puestos, por lo que la empresa estaría aprovechando la transferencia de conocimientos por medio de la capacitación interna, con esto la detección de necesidades ayudará a fundamentar y estructurar el programa de capacitación y orientarlo hacia la satisfacción de necesidades reales en beneficio del desarrollo del personal y de la empresa y le ayudaría en gran manera a reducir costos de inversión en proveedores externos.

Como primer paso para el DNC (detección de necesidades de capacitación), se procedió a obtener información de los puestos de trabajo, comprobándose que la institución si cuenta con un descriptor de puestos normado, lo que permitió conocer cuáles son las funciones que se realizan en cada uno de los puestos y los requisitos para desempeñar los cargos. Se tomaron algunos puestos para efectuar el diagnóstico de necesidades como lo son: jefes de sección (mandos medios), Ingeniero proyectista y algunos puestos operativos (técnico dibujante), así como también el puesto de jefe de recursos humanos, por ser el puesto que participa en el proceso de capacitación. Por confidencialidad de la información, no se colocan como parte de la propuesta los 15 descriptores de puestos estudiados.

**Cuadro 1**  
**Descriptor de puesto**

<b>I. Datos del Puesto</b>
----------------------------

<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe LLTT
<b>Departamento o sección:</b>	Transmisión
<b>Responsable ante:</b>	Gerente general
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1

<b>II. Objetivos del puesto:</b>
- Planificación, ejecución y control de proyectos de electrificación.

<b>III. Funciones del puesto:</b>
Asegura la calidad en la realización de los proyectos bajo las normas IEC
Efectiva administración de los recursos de los proyectos.
Coordina y revisa el diseño de líneas de transmisión bajo las normas IEC, asegurando la calidad en la realización de los proyectos
Da seguimiento de estimaciones de cobro a clientes
Visita proyectos para aclaraciones y revisiones con cliente
Responsable de elaboración y ejecución presupuestaria de proyectos

<b>IV. Educación</b>	
Nivel Académico	Grado académico en Ingeniería
Título profesional	Ingeniero electricista

<b>V. Experiencia</b>
5 años de experiencia en actividades de diseño de líneas de transmisión, tanto de campo como en gabinete

<b>VI. Habilidades y Destrezas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	Paquete de office
Operar equipo	Computadora, Scanner, fotocopidora, plotter
Otros	Orientación a resultados, responsable, disciplinado

<b>VII. Habilidades Genéricas</b>
Habilidad numérica
Liderazgo
Trabajo en equipo
Adaptación al cambio
Calidad en el trabajo
Servicio al cliente
Planificación de actividades

## Descriptor de puesto

### I. Datos del Puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe Recursos Humanos
<b>Departamento o sección:</b>	Administración
<b>Responsable ante:</b>	Jefe de Administración y Recursos
<b>Número de personas en el puesto:</b>	1

### II. Objetivos del puesto:

- Innovar métodos de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas de la empresa, a través de la contratación de personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Coordinar y ejecutar las estrategias, políticas y criterios de actuación definidos por la Dirección.

### III. Funciones del puesto:

Implementa y da seguimiento al cumplimiento de las políticas corporativas de la empresa
Identifica las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, que puedan servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
Da a conocer las políticas al personal y asegurar que se cumplan
Realiza el proceso de análisis de detección de necesidades de formación y elaboración del plan anual de formación
Establece modelos y lineamientos de los procesos de la gestión del recurso humano de manera

que cuando exista una vacante disponible, se pueda captar, seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar el puesto.	
Controla que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa ( en materia de contratación de personal, sanciones, licencias, vacaciones)	
Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal.	
Realiza un estudio para identificar el estado del clima laboral, motivación del personal y proponer o diseñar e implementar las herramientas e instrumentos necesarios	
Elabora la Declaración ISR ante el patrono de los empleados que por ley estén afectos	
<b>IV. Educación</b>	
Nivel Académico	Nivel profesional
Título profesional	Administrador de empresas o carrera afín
<b>V. Experiencia</b>	
tres años en recursos humanos y administración de personal	

<b>VI. Habilidades y Destrezas</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	Paquete de office
Operar equipo	Computadora, Scanner, fotocopidora
Otros	Orientación a resultados, organizado, disciplinado, Don de Mando, organizado, responsable, honrado, amable y Cortés.
<b>VII. Habilidades Genéricas</b>	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Adaptación al cambio	
Planificación de actividades	
Calidad en el trabajo	
Servicio al cliente	

## Descriptor de puesto

<b>I. Datos del Puesto</b>
----------------------------

<b>Nombre del puesto:</b>	Técnico Dibujante
<b>Departamento o sección:</b>	SSEE
<b>Responsable ante:</b>	Jefe de sección
<b>Número de personas en el puesto:</b>	6

<b>II. Objetivos del puesto:</b>
----------------------------------

Realizar dibujos especializados de ingeniería para la realización de proyectos de electrificación con base a los estudios topográficos, diseñando planos, mapas, gráficos y cuadros a fin de contribuir con el desarrollo de los proyectos de las diferentes áreas

<b>III. Funciones del puesto:</b>
-----------------------------------

- Ingreso y cálculo de datos topográficos a la computadora
- Archivar los proyectos dibujados, para tener una referencia de anteriores trabajos.
- Diseño de los planos para la construcción y ejecución de proyectos, hacer las correcciones, cambios o ampliaciones que le solicite su jefe superior inmediato
- Visitas técnicas a proyectos
- Elaboración de reporte de horas
- Apoyar a otras secciones en diseño de planos cuando sea necesario

<b>IV. Educación</b>
----------------------

Nivel Académico	Medio
Título profesional	Bachiller en Dibujo Técnico o Perito en Dibujo de Construcción

<b>V. Experiencia</b>
-----------------------

Dos años como dibujante técnico, preferible con experiencia en dibujo técnico y levantamiento topográfico

<b>VI. Habilidades y Destrezas</b>	<b>Detalle</b>
------------------------------------	----------------

Manejo de programas informáticos	Paquete de office (Word, Excel)
----------------------------------	---------------------------------

Operar equipo	Computadora, equipo topográfico, Plotter, brújula, Navegador GPS
Otros	Orientación a resultados, organizado, disciplinado
<b>VII. Habilidades Genéricas</b>	
Habilidad numérica	
Trabajo en equipo	
Adaptación al cambio	
Calidad en el trabajo	
Servicio al cliente	

Luego de obtener la información de los puestos indicados, se comparó el perfil del puesto con el de la persona que lo ocupa, para lo cual se elaboró la boleta de la DNC, en dicha boleta se incluyen las funciones del puesto, centrándose principalmente en las que dificultan el logro de los objetivos establecidos y que son factibles de mejora a través de capacitación y se incluyeron también las habilidades genéricas.

Seguidamente, al obtener el resultado del diagnóstico de necesidades puesto –persona, se procedió a realizar la matriz de brechas, para obtener un listado de necesidades de aprendizaje en conocimientos, habilidades y actitudes actuales, que requiere el puesto, de acuerdo al nivel de dominio con los que cuentan los colaboradores según lo evaluado por cada jefe, para ello en la columna “Brecha” se clasificaron las necesidades de acuerdo al nivel de prioridad y en la última columna del cuadro se describen los requerimientos de capacitación que se pueden implementar para darle solución a la necesidad detectada, haciendo énfasis en las necesidades que se encuentran en la escala B y C.

## Cuadro 2

### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA EVALUACIÓN POR EL SUPERIOR INMEDIATO A LOS JEFES DE SECCIÓN PUESTO EVALUADO: JEFE DE SECCION DE LLTT

**Instrucciones:** Evalúe los requerimientos en conocimientos, habilidades y aptitudes, que requiere el personal a su cargo para desempeñar el puesto, para lo cual se ha dividido en tres apartados con las letras A, B y C, las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada actividad que realiza, marcando con una "X" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador, de acuerdo a la siguiente escala de valores:

**A=** El colaborador es sobresaliente en las tareas asignadas y su nivel es superior al requerido por el puesto.

**B=** El colaborador realiza su trabajo al nivel que exige el puesto. Pero puede mejorar

**C=** El colaborador está por debajo de los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita el puesto.

No.	FUNCIONES	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual		
			A 3	B 2	C 1
1	Asegura la calidad en la realización de los proyectos bajo las normas IEC	A		B	
2	Efectiva administración de los recursos de los proyectos.	A		B	
3	Coordina y revisa el diseño de líneas de transmisión bajo las normas IEC	A	A		
4	Da seguimiento de estimaciones de cobro a clientes	A		B	
5	Visita proyectos para aclaraciones y revisiones con cliente	A	A		
6	Elaboración de ofertas	A	A		
7	Responsable de elaboración y ejecución presupuestaria de proyectos	A			C
<b>No.</b>	<b>HABILIDADES GENERICAS</b>				
1	<b>Habilidad numérica:</b> capacidad para resolver				



	problemas específicos que le permite elaborar y dar una respuesta eficaz, con el fin de alcanzar un objetivo preciso.	A		B	
2	<b>Liderazgo:</b> capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.	A		B	
3	<b>Trabajo en equipo:</b> Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.	A		B	
4	<b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	B	A		
5	<b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas	A		B	
6	<b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos	A		B	
7	<b>Planificación de actividades:</b> Capacidad que el colaborador posee para el establecimiento y cumplimiento de metas y de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.	B		B	

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA  
EVALUACIÓN POR EL JEFE SUPERIOR INMEDIATO A LOS JEFES DE SECCIÓN  
PUESTO EVALUADO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**Instrucciones:** Evalúe los requerimientos en conocimientos, habilidades y aptitudes, que requiere el personal a su cargo para desempeñar el puesto, para lo cual se ha dividido en tres apartados con las letras A, B y C, las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada actividad que realiza, marcando con una "X" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador, de acuerdo a la siguiente escala de valores:

**A=** El colaborador es sobresaliente en las tareas asignadas y su nivel es superior al requerido por el puesto.

**B=** El colaborador realiza su trabajo al nivel que exige el puesto. Pero puede mejorar

**C=** El colaborador está por debajo de los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita el puesto.

No.	FUNCIONES	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual		
			A 3	B 2	C 1
1	Implementa y da seguimiento al cumplimiento de las políticas corporativas de la empresa	A	A		
2	Identifica las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, que puedan servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.	A			C
3	Da a conocer las políticas al personal y asegurar que se cumplan	A	A		
4	Realiza el proceso de análisis de detección de necesidades de formación y elaboración del plan anual de formación	A			C
5	Establece modelos y lineamientos de los procesos de la gestión del recurso humano de manera que cuando exista una vacante disponible, se pueda captar,	A	A		

	seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar el puesto.				
6	Controla que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa ( en materia de contratación de personal, sanciones, licencias, vacaciones)	A	A		
7	Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal.	A	A		
8	Realiza el estudio para identificar el estado del clima laboral, motivación del personal y proponer o diseñar e implementar las herramientas e instrumentos necesarios	A		B	
9	Gestiona la renovación de la inscripción de la empresa en el Registro de precalificados de consultores	A	A		
10	Realiza la operatoria de la Declaración ISR ante el patrono de los empleados que por ley estén afectos	A	A		
<b>No.</b>	<b>HABILIDADES GENERICAS</b>				
1	<b>Trabajo en equipo:</b> Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.	A		B	
2	<b>Liderazgo:</b> capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.	A			C
3	<b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	B			B
4	<b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas	A	A		

5	<b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos	A		B	
6	<b>Planificación de actividades:</b> Capacidad que el colaborador posee para el establecimiento y cumplimiento de metas y de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.	A	A		

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA  
EVALUACIÓN POR EL JEFE SUPERIOR INMEDIATO  
PUESTO EVALUADO: TECNICO DIBUJANTE**

FUNCIONES	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual																				
		Colaborador 1			Colaborador 2			Colaborador 3			Colaborador 4			Colaborador 5			Colaborador 6					
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Ingreso y cálculo de datos topográficos a la computadora	A	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Diseño de los planos para la construcción y ejecución de proyectos.	A	B					C			B			A						C			A
Realiza correcciones, cambios o ampliaciones en planos de los proyectos	A	B					B			A			A						A			B



<p><b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior o de la propia organización .</p>	B		B		B		A		B	A		C	A						
<p><b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas</p>	A	A	B		B		A		B	A		B						B	
<p><b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos</p>	A		B		A	B		B	A			B						B	

Fuente: DNC-Puesto-Persona, Año 2014

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, se detectaron las deficiencias en cuanto a los conocimientos, Habilidades y actitudes que poseen los empleados en comparación con lo requerido por el puesto de trabajo, ahora es importante dar seguimiento a las deficiencias encontradas y verificar que las mismas han sido corregidas, para ello la organización podrá apoyarse en los instrumentos de evaluación lo cual le ayudará a determinar si los colaboradores están alcanzando las metas, cumpliendo con los objetivos propuestos y si las brechas encontradas han sido cerradas, para que la empresa pueda llevar a cabo este seguimiento, se propone la utilización de la evaluación del desempeño, ya que constituye una vía formal para proveer retroalimentación a los trabajadores.

Después de haber recopilado la información de acuerdo a la evaluación realizada por el jefe inmediato superior, se procedió a llenar el formato de la matriz de brechas, de cada uno de los puestos evaluados de la forma siguiente:



**Cuadro 3**  
**MATRIZ DE BRECHAS**  
**RESULTADO DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA**  
**PUESTO: JEFE LLTT**

FUNCIONES	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Asegura la calidad en la realización de los proyectos bajo las normas IEC	B	2	Normas de electrificación IEC
Efectiva administración de los recursos de los proyectos.	B	2	Planificación, control y seguimiento de proyectos
Coordina y revisa el diseño de líneas de transmisión bajo las normas IEC	A	3	
Da seguimiento de estimaciones de cobro de facturación a los clientes	B	2	Gestión del tiempo, productividad
Visita proyectos para aclaraciones y revisiones con cliente	A	3	
Elaboración de ofertas	A	3	
Responsable de elaboración y ejecución presupuestaria de proyectos	C	1	Planificación, control y seguimiento de proyectos
HABILIDADES GENERICAS	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<b>Habilidad numérica:</b> capacidad de un individuo para resolver problemas específicos que le permite elaborar y dar una respuesta eficaz, con el fin de alcanzar un objetivo preciso.	B	2	Habilidad numérica
<b>Liderazgo:</b> capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.	B	2	Excelencia en el liderazgo

<p><b>Trabajo en equipo:</b> Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.</p>	B	2	Trabajo en equipo
<p><b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>	A	3	
<p><b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas</p>	B	2	Desarrollo de competencias para enfrentar los problemas en el trabajo
<p><b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos</p>	B	2	Atención al cliente y calidad en el servicio
<p><b>Planificación de actividades:</b> Capacidad que el colaborador posee para el establecimiento y cumplimiento de metas y de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.</p>	B	2	Gestión del tiempo, productividad

Fuente: DNC Puesto-Persona, Año 2014

**MATRIZ DE BRECHAS**  
**RESULTADO DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA**  
**PUESTO: JEFE RECURSOS HUMANOS**

FUNCIONES	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Implementa y da seguimiento al cumplimiento de las políticas corporativas de la empresa	A	3	
Identifica las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, que puedan servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.	C	1	Gestión del talento humano
Da a conocer las políticas al personal y asegurar que se cumplan	A	3	
Realiza el proceso de análisis de detección de necesidades de formación y elaboración del plan anual de formación	C	1	Diseño, planificación y desarrollo del plan de capacitación
Establece modelos y lineamientos de los procesos de la gestión del recurso humano de manera que cuando exista una vacante disponible, se pueda captar, seleccionar y contratar al personal idóneo para ocupar el puesto.	A	3	
Controla que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa ( en materia de contratación de personal, sanciones, licencias, vacaciones)	A	3	
Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal.	A	3	

Realiza el estudio para identificar el estado del clima laboral, motivación del personal y proponer o diseñar e implementar las herramientas e instrumentos necesarios	B	2	Gestión del talento humano
Gestiona la renovación de la inscripción de la empresa en el Registro de precalificados	A	3	
Realiza la operatoria de la Declaración ISR ante el patrono de los empleados que por ley estén afectos	A	3	
<b>HABILIDADES GENERICAS</b>	<b>NIVEL DE PROFUNDIDAD</b>	<b>BRECHA</b>	<b>REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>Trabajo en equipo:</b> Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.	B	2	Trabajo en equipo
<b>Liderazgo:</b> capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.	B	2	Excelencia en el liderazgo

<p><b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>	A	3	
<p><b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas</p>	A	3	
<p><b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos</p>	B	2	Atención al cliente y calidad en el servicio
<p><b>Planificación de actividades:</b> Capacidad que el colaborador posee para el establecimiento y cumplimiento de metas y de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.</p>	A	3	

Fuente: DNC Puesto-Persona, Año 2014

**MATRIZ DE BRECHAS**  
**RESULTADO DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA**  
**PUESTO: TECNICO DIBUJANTE**

FUNCIONES	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	
Ingreso y cálculo de datos topográficos en el sistema	B	2	C	1	B	2	A	3	A	3	C	1	Programa de diseño AutoCAD Profesional y conocimiento básicos de topografía
Diseño de los planos para la construcción y ejecución de proyectos de energía eléctrica e hidráulica, en AutoCAD	B	2	B	2	A	3	C	1	B	2	B	2	Programa de diseño AutoCAD Profesional

Realiza correcciones, cambios o ampliaciones en los planos de los proyectos de energía eléctrica e hidráulica.	B	2	B	2	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	2	B	2	Programa de diseño AutoCAD Profesional
Visitas técnicas a proyectos	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	3	A	3	
Elaboración de reporte de horas	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	2	B	2	Técnica de elaboración y redacción de informes
Apoyar a otras secciones en diseño cuando sea necesario	B	2	B	2	C	1	A	3	A	3	B	2	B	2	B	2	B	2	2	B	2	Trabajo en equipo

HABILIDADES GENERICAS	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	NIVEL DE PROFUNDIDAD	BRECHA	
<b>Habilidad numérica:</b> Capacidad para resolver problemas específicos que le permite elaborar y dar una respuesta eficaz, con el fin de alcanzar un objetivo preciso.	B	2	A	3	C	1	B	2	B	2	C	1	Habilidad numérica
	A	3	B	2	A	3	B	2	B	2	B	2	
<b>Trabajo en equipo:</b> capacidad de colaborar y cooperar con los demás, para trabajar y compartir información, experiencias, actividades para cumplir con objetivos.	A	3	B	2	A	3	B	2	B	2	B	2	Trabajo en equipo



<p><b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior o de la propia organización .</p>	B	2	B	2	A	3	A	3	A	3	C	1	B	2	Gestión del cambio
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------



<b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos	B	2	B	2	B	2	B	2	A	3	B	2	B	2	Atención al cliente y calidad en el servicio

Fuente: DNC-Puesto-persona, Año 2014

## 2.5 Análisis y discusión de resultados

De la información obtenida mediante la investigación de campo realizada, se aplicó un cuestionario, mediante el cual se obtuvieron datos de importancia, los cuales se detallan a continuación:

De acuerdo con el personal encuestado, se pudo determinar, que la empresa no realiza el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, lo cual no ha permitido reforzar los conocimientos, habilidades de los colaboradores en las áreas que lo necesitan, por lo que la capacitación que se está impartiendo actualmente en la institución, se realiza de manera subjetiva, evidenciándose que no se cuenta con una metodología para la detección de las necesidades reales de capacitación que el personal requiere, afectando directamente su desempeño.

De acuerdo con el personal encuestado, afirma que la capacitación que se imparte actualmente no es constante, lo cual contribuye a la desactualización de conocimientos y que la empresa no cuenta con una metodología establecida que le permita hacer una adecuada programación de la capacitación, se pudo evidenciar que los directivos están de acuerdo en apoyar en el proceso de capacitación, sin embargo no se toma en cuenta su opinión para los cursos en los cuales participan sus colaboradores, por lo que éstos no están de acuerdo con lo que necesita el personal para el desempeño de su trabajo, por lo cual la formación no está siendo aprovechada para incrementar los conocimientos y destrezas de los colaboradores, por lo contrario genera una pérdida de tiempo y atrasos en las tareas cotidianas.

Se pudo observar en el proceso de investigación, que la institución carece de los instrumentos para evaluar el aprendizaje obtenido, con lo cual no evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y si cumplieron con el objetivo del mismo, dando como resultado que se inviertan recursos en formación que no generan valor al desempeño y por consiguiente al logro de los objetivos de la empresa.

Por lo descrito anteriormente, se hace necesaria la propuesta del proceso de capacitación para el personal de la empresa, en la cual se define la metodología a seguir y así brindar los instrumentos necesarios para una gestión de la formación más efectiva, con el fin de disminuir o eliminar las deficiencias en la capacitación al personal.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA. UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

En este capítulo, se presenta la propuesta de capacitación para el personal de una empresa de servicios profesionales de consultoría, la cual incluirá el diagnóstico de necesidades, diseño del plan de capacitación, ejecución, evaluación y seguimiento del plan de capacitación.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

De acuerdo con la situación actual en capacitación en la que se encuentra la empresa, la presente propuesta tiene como finalidad proporcionar a la institución, los lineamientos o pasos necesarios a seguir para la implementación del proceso de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, orientado a satisfacer las necesidades de formación de sus colaboradores y a mejorar su desempeño, proporcionándoles cualidades y destrezas que les permitan ajustar sus conocimientos a las exigencias del entorno y a los cambios organizativos y puedan sentirse comprometidos con la institución. Asimismo minimizar los problemas o errores que actualmente está teniendo la institución y aumentar la satisfacción en el servicio.

Como parte de la propuesta es necesario establecer las directrices generales que orientaran la forma como debe llevarse a cabo el proceso de capacitación en

cualquier área en que se realice, para lo cual se establecieron los objetivos tanto generales como específicos, el alcance y las políticas.

### **3.1.1 Objetivos de la propuesta**

Para identificar qué necesita corregirse con capacitación, es necesario establecer los objetivos y poder verificar en qué medida se cumplen, con ello la institución evidencia qué desea alcanzar y permite hacer medible el funcionamiento del proceso de capacitación propuesto.

#### **a) Objetivo general**

- Proporcionar a la empresa de servicios profesionales de consultoría la metodología necesaria que le permita planear, diseñar, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación, considerando la detección de necesidades de formación para que sean fiel reflejo de las necesidades reales de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que les ayuden a desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

#### **b) Objetivos específicos**

- Brindar a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten su conocimiento, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

- Proponer un plan de capacitación que elimine las necesidades de formación detectadas con las que cuenta el personal con el fin de mejorar la efectividad en el puesto de trabajo de los participantes.
- Proponer la metodología y los instrumentos necesarios que permitan hacer una adecuada programación de la capacitación.
- Proveer de los instrumentos necesarios, que permitan la evaluación y seguimiento del aprendizaje obtenido por los participantes.

### **3.2 Proceso de capacitación propuesto**

Determinadas las deficiencias de la capacitación actual en la institución, mediante investigación realizada en el capítulo II, se procedió a presentar la propuesta que mejor se adapte con las necesidades de la institución y el personal. Como parte de la propuesta, se determinaron los objetivos tanto generales como específicos, metas y políticas.

A continuación se presentan los pasos o fases necesarias sugeridas para la implementación y seguimiento del proceso de capacitación, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la organización y los colaboradores.

La primera fase del proceso, corresponde a la detección de las necesidades de capacitación, para lo cual se determinó el método de puesto-persona, se verificó que la empresa cuenta con el descriptor de puestos, por lo que se elaboró el instrumento para evaluar los conocimientos, actitudes y habilidades del personal para determinar las brechas existentes entre el perfil del personal con el perfil requerido por el puesto, se clasificaron las necesidades en tres niveles según el



orden de prioridad en que deben solucionarse, siendo el nivel uno el que requiere atención inmediata.

Para el diseño y programación de los cursos de capacitación, se tomaron en cuenta los niveles uno y dos de las brechas detectadas, para la ejecución del plan de capacitación se consideraron los recursos humanos y materiales necesarios y finalmente para la evaluación del proceso, se consideró el modelo de evaluación de kirkpatrick, el cual consta de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación y resultados, para una mejor comprensión de describen los pasos con las actividades y quienes serán los responsables de llevar a cabo el mismo.

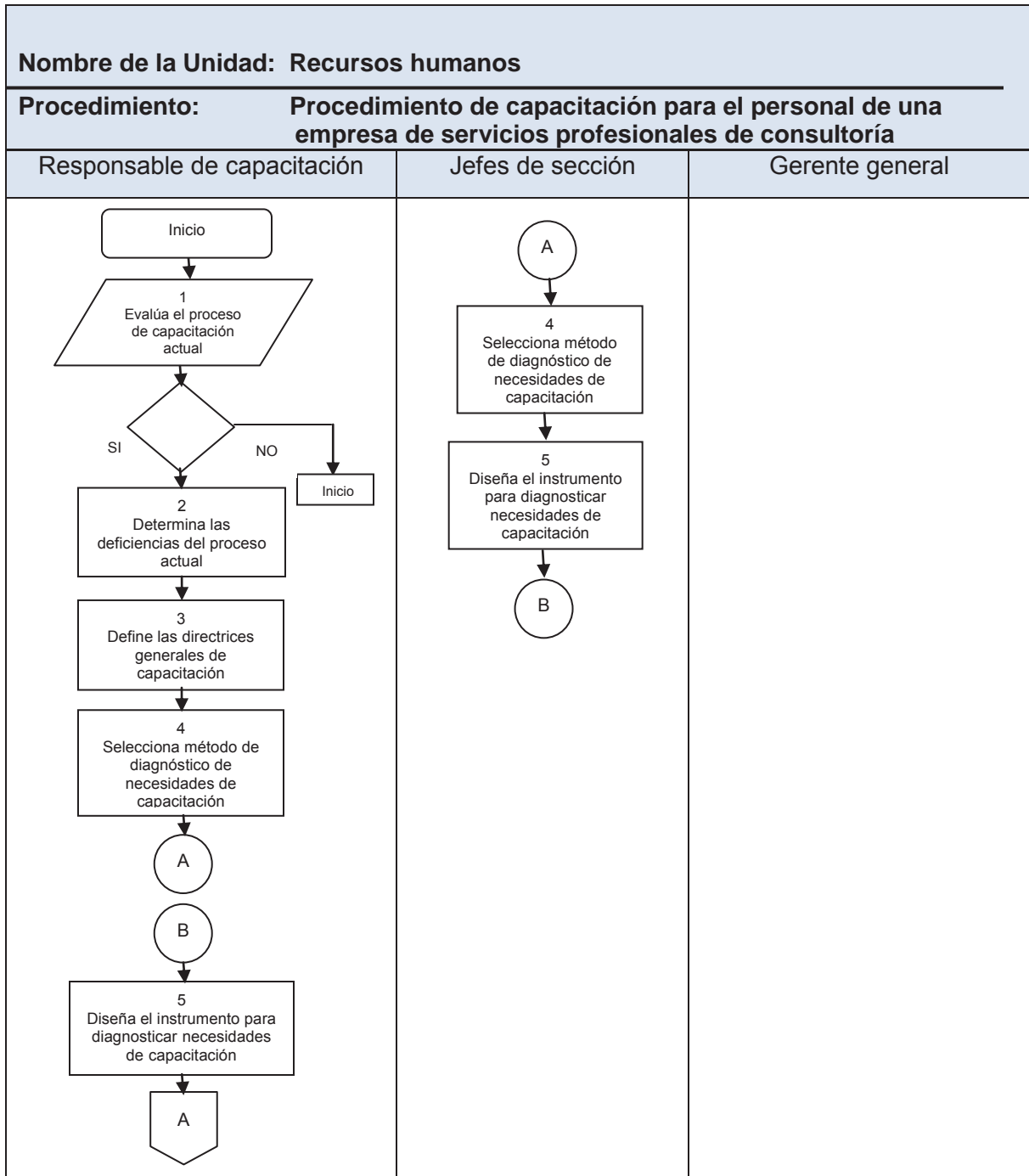
**Tabla 1**  
**Descripción del proceso de capacitación**

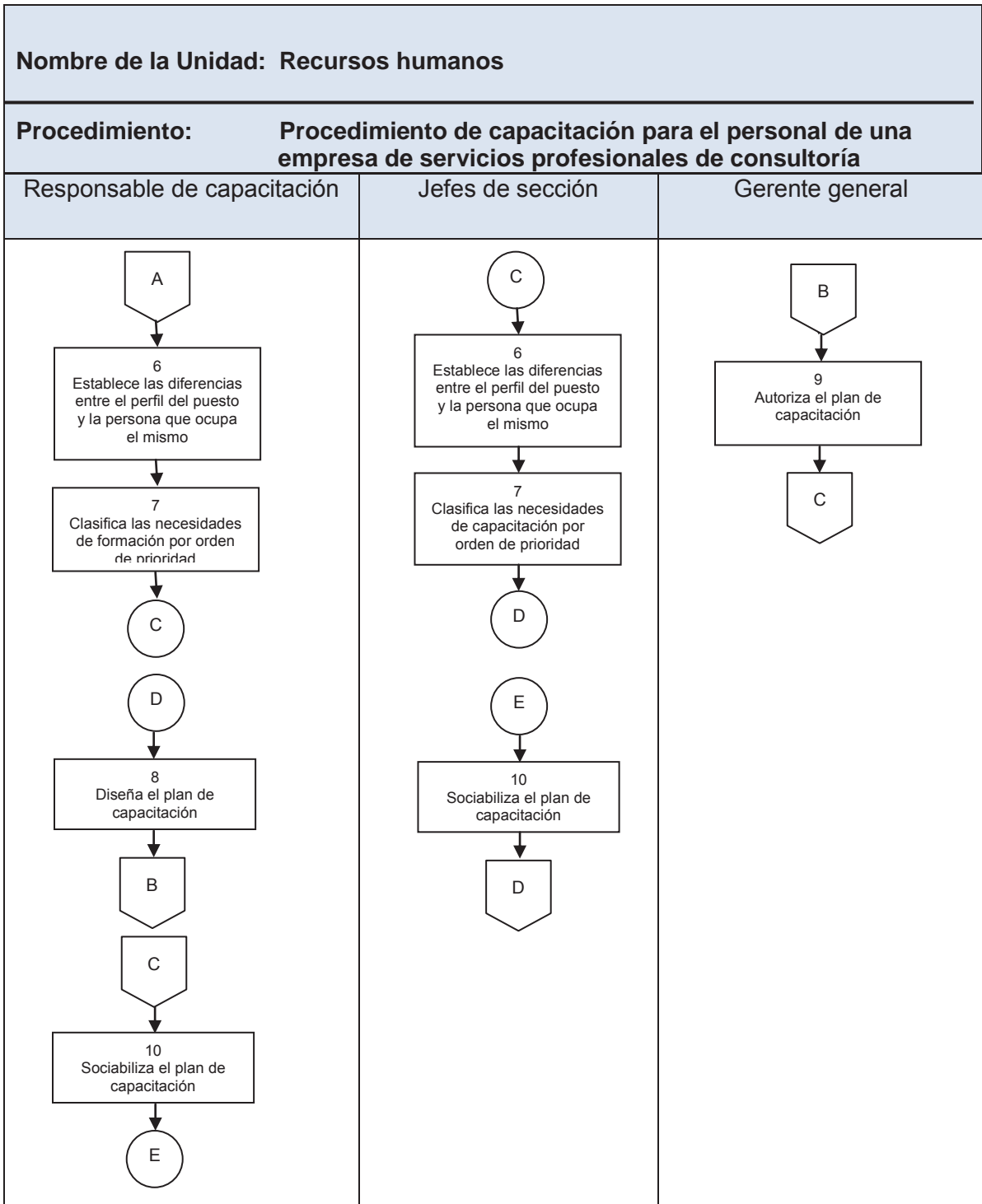
<b>Descripción del procedimiento de la capacitación</b>			
<b>Institución:</b>	Empresa de servicios profesionales de consultoría		
<b>Procedimiento:</b>	Proceso de capacitación al personal de una empresa de servicios profesionales de consultoría		
<b>Actividad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Paso No.</b>
Evalúa el proceso de capacitación actual	Recursos humanos	Responsable de capacitación	1
Determina las deficiencias del proceso actual	Recursos humanos	Responsable de capacitación	2
Define las directrices generales de capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación	3
Selecciona el método de diagnóstico de detección de necesidades de capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación  Jefes de sección	4
Diseña el instrumento para diagnosticar necesidades de capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación  Jefes de sección	5
Establece las diferencias entre el perfil del puesto y la persona que ocupa el mismo	Recursos humanos	Responsable de capacitación  Jefes de sección	6
Clasifica las necesidades de capacitación, por orden de prioridad	Recursos humanos	Responsable de capacitación	7
Diseña el plan de	Recursos	Responsable de	

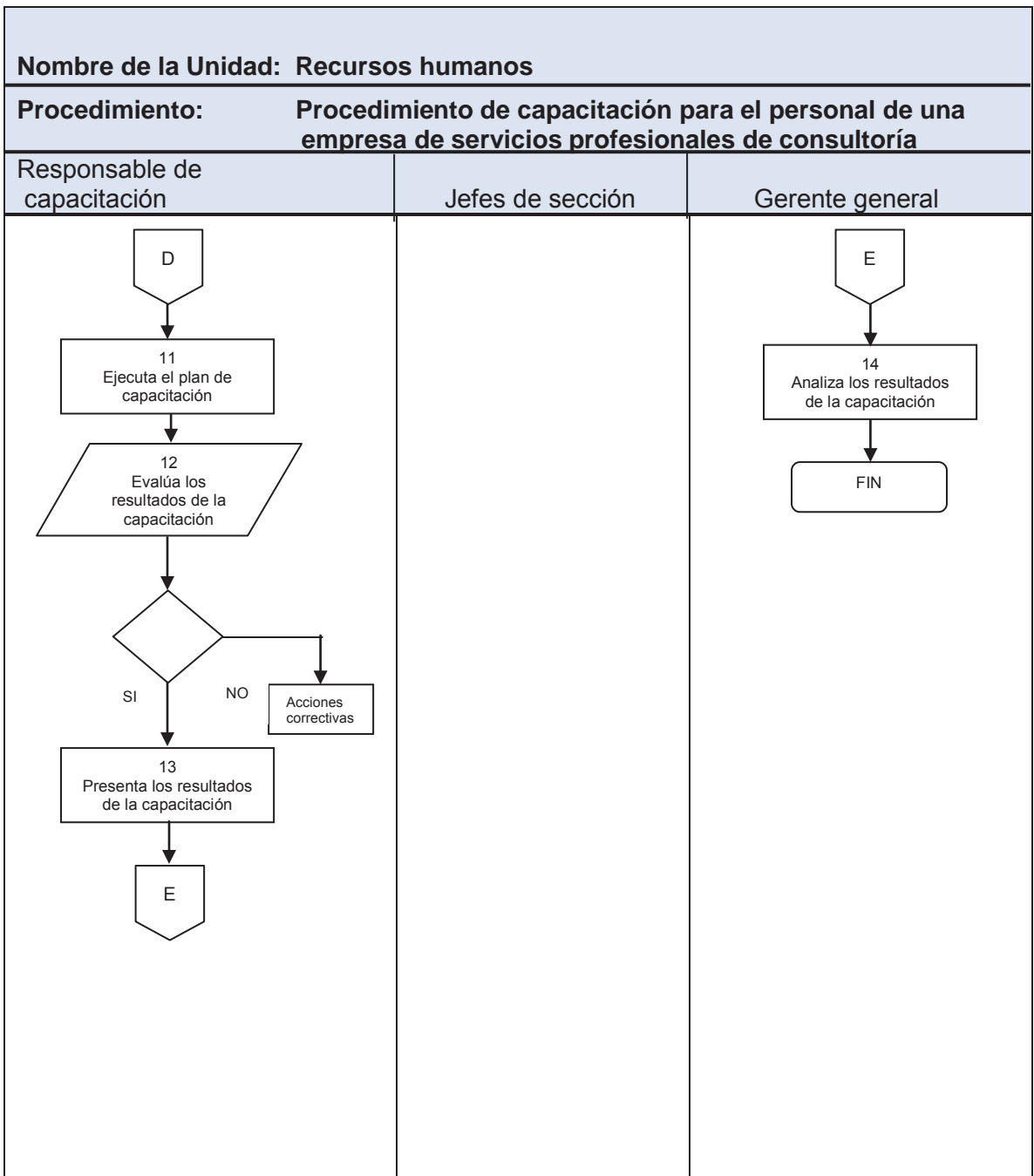
capacitación.	humanos	capacitación	8
Autoriza el plan de capacitación	Gerencia general	Gerente general	9
Sociabiliza el plan de capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación Jefes de sección	10
Ejecuta el plan de capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación	11
Evalúa los resultados de la capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación Jefes de sección	12
Presenta los resultados de la capacitación	Recursos humanos	Responsable de capacitación	13
Analiza los resultados del proceso de la capacitación	Gerencia general	Gerente general	14

## Esquema 6

### Flujograma del proceso de capacitación







### **3.2.1 Alcance del proceso de capacitación**

El proceso de capacitación propuesto, es de aplicación para mandos medios y personal operativo que labora en la institución, su implementación fomentará una cultura de aprendizaje que ayudará a incrementar los conocimientos y habilidades del personal.

### **3.2.2 Políticas de capacitación propuestas**

Derivado a que la institución actualmente no tiene establecido un proceso de capacitación, se proponen algunas políticas, las cuales podrán ser tomadas en cuenta en conjunto con otras identificadas por la propia organización y las cuales le servirán para un mejor desempeño del proceso.

- Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico de necesidades de capacitación previo.
- La capacitación puede ser interna o externa con especialistas en el ramo cuando sea necesario
- Se formarán facilitadores los internos que cuentan con el conocimiento y experiencia para aprovechar la transmisión de conocimiento de las actividades de los puestos.
- La detección de necesidades de capacitación se realizará una vez al año y estará a cargo del responsable de capacitación con el apoyo del gerente general y los jefes de área, se utilizará el método puesto-persona.

- Se validará el contenido de los cursos por los jefes de sección previo a la realización de la capacitación.
- Identificar, definir y priorizar las necesidades de capacitación correspondientes a su sección, de acuerdo a las directrices presupuestarias de la empresa.

### **3.2.3 Metas**

- Cumplir con el total de la ejecución del plan de capacitación.
- Evaluar al 100% del personal capacitado, tres a seis meses después de la implementación del plan propuesto, para verificar la efectividad de las capacitaciones facilitadas.
- Capacitar a los colaboradores, con base en las necesidades de capacitación detectadas.
- Iniciar la cultura de mejora continua en la organización por medio de la actualización en conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

### **3.2.4 Diseño y Planificación del proceso de capacitación**

En esta etapa se presenta el plan de capacitación propuesto para la empresa de servicios profesionales de consultoría tomando como base las necesidades actuales detectadas a través del diagnóstico, las cuales ayudarán a solucionar los problemas detectados, que afectan en general la satisfacción de los clientes y el desempeño de los colaboradores, los cursos que se propondrán, se



determinan de acuerdo a los requerimientos de capacitación detectados en los puestos analizados, los cuales satisfacen las necesidades existentes.

Los cursos se clasificaron en cursos técnicos, que corresponden a los requerimientos de aprendizaje en las funciones específicas de cada puesto de trabajo y los cursos de habilidades genéricas o cursos generales de desarrollo, que se aplican tanto a los jefes como a sus colaboradores.

Asimismo, como parte de la propuesta, se desarrolla la temática para cada curso propuesto, que contiene el curso, duración, objetivos del curso, metodología, recursos y costos entre otros. El costo propuesto de los cursos, es un valor estimado y que puede variar dependiendo de la empresa proveedora de capacitación que se seleccione y otras condiciones que se presenten al momento de ejecutar el plan.

A continuación, se presenta la propuesta del plan de capacitación, en el cual se detallan los cursos de formación propuestos, se especifican los objetivos, los participantes y el costo estimado de dichos cursos:

### Cuadro 4

## Propuesta plan de capacitación para el personal de la empresa de servicios profesionales de consultoría

No.	Cursos de capacitación	Objetivo	Programa de los cursos	Participantes	Proveedor de capacitación	Horas de capacitación	Número de participantes	Inversión
1	Normas de electrificación IEC 61850	Dar una visión general de los sistemas de control y protección de sistemas eléctricos. Smart Grid	Técnico	Jefes de sección	Externa/Externo	8	6	Q. 7,200.00
2	Programa de diseño AutoCAD Profesional	Emplear diferentes técnicas para elaborar planos de construcción de diagramas, de piezas en 2D y 3D	Técnico	Subalternos	Externa/Intecap	8	10	Q. 2,000.00
3	Planificación, control y seguimiento de proyectos	Conocer las bases conceptuales y ser capaz de aplicar un proceso racional y eficaz para planificar, monitorear y controlar proyectos	Técnico	Jefes de sección	Externa/Asociación de Gerentes de Guatemala	5	5	Q. 4,875.00

4	Gestión del talento humano	Desarrollar habilidades teórico-prácticas para la identificación, formulación, ejecución de programas, estrategias y procesos de Gestión humana	Técnico	Jefe de Recursos Humanos	Externa/Og Mandino	8	1	Q. 6.500.00
5	Diseño, planificación y desarrollo de la capacitación	Conocer la forma de realizar una Detección de Necesidades de Capacitación. Aprender los diferentes métodos de capacitación disponibles.	Técnico	Jefe de Recursos Humanos	Externa/OG Mandino	8	1	Q. 6.500.00
6	Técnicas de Elaboración y redacción de informes	Aplicar las técnicas de redacción a un escrito, tomando en cuenta la composición.	Técnico	Jefes de sección y Colaboradores	Externa/AGG	5	13	Q. 4,000.00

		la redacción, el estilo, cualidades de estilo, claridad, concisión, sencillez y naturalidad.										
7	Conocimientos básicos de topografía	Obtener los conocimientos e instrumentos básicos para realizar una topografía	Técnico	Dibujantes de todas las secciones	Interna/Person al interno	5	6	Q. 720.00				
8	Microsoft Excel avanzado	Incrementar la productividad y mejorar la eficiencia mediante la optimización de su flujo de trabajo, colaborar con otros usuarios en los libros de trabajo, analizar datos, trabajar con múltiples libros de trabajos, importar y	Técnico	Todas las secciones	Interna/en línea Intecap	8	15	Q. 1,500.00				

9	Formación de instructores internos	exportar datos	Técnico	Jefes de sección	Interna/Intecap	5	5	Q. 2,000.00
10	Excelencia en el liderazgo	Proveer a los participantes todos los conocimientos, herramientas y estrategias de comunicación para la comprensión del origen de los conflictos y sus alternativas para solucionarlos de forma exitosa y productiva.	Conocimientos generales	Jefes de sección	Externa/ Formación empresarial	5	8	Q. 5,500.00
11	Trabajo en equipo	Brindar las herramientas necesarias para fomentar una cultura	Conocimientos generales	Todo el personal	Externa/ Externo	5	42	Q. 4,500.00

		de trabajo en equipo con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la institución.											
12	Habilidad numérica	Que los participantes adquieran la habilidad para usar y entender los números	Conocimientos generales	Todas las secciones	Interna/personal al interno	3	6	Q. 850.00					
13	Atención al cliente y calidad en el servicio	Desarrollar los conocimientos, actitudes y destreza necesarias para brindar a los clientes internos y externos de la organización una atención que se distinga por su alto nivel de excelencia.	Conocimientos generales	Todo el personal	Externa/ Formación empresarial	5	42	Q. 4,000.00					
14	Gestión del tiempo: productividad	Que el participante a lo largo del curso adquiera las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el	Conocimientos generales	Todo el personal	Externa/ Formación empresarial	5	42	Q. 6,500.00					

15	Gestión del cambio	tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de sus puestos de trabajo	Conocimientos generales	Todo el personal	Externa/ Formación empresarial	5	42	Q 5,500.00
		Generar la reflexión y análisis acerca de los procesos de gestión transformacional de las organizaciones soportadas en un enfoque sistémico, participativo y como proceso de adaptación						
							Total	Q. 63,145.00

**Fuente:** Elaboración propia basado en el trabajo de campo realizado, Año 2014.

**Cuadro 5**  
**Programa de curso**

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>Nombre del Curso:</b>
<b>NORMA IEC 61850</b> <b>(Comunicaciones para los sistemas de control y protección de subestaciones eléctricas, Smart Grid, vehículo eléctrico y energías renovables)</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dar una visión general de los sistemas de control y protección de sistemas eléctricos.</li> <li>• Comprender la estructura, objetivos y aspectos principales de la norma.</li> <li>• Diseñar los datos enviados por un equipo mediante los protocolos de comunicación IEC 61850.</li> <li>• Explicar las redes de comunicaciones LAN, centradas en su aplicación en redes eléctricas y Smart Grid.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a los sistemas de control, protección y telecontrol de subestaciones eléctricas.</li> <li>2. Visión general de la norma IEC 61850.</li> <li>3. Modelo de datos de la norma: estructura, tipos y modelado de elementos físicos reales.</li> <li>5. Protocolos de comunicación IEC 61850: realización de los servicios. Estructura de los mensajes.</li> <li>6. Diseño y configuración de IEDs / Equipos de protección y control.</li> <li>7. Aplicaciones de Smart Grid y de plantas de energías renovables.</li> </ol>
<b>Participante (s):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de sección</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias</li> <li>• Videos</li> <li>• Discusión casos prácticos</li> </ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li> <li>• Salón</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>
Costo estimado: Q. 7,500.00



## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>Nombre del Curso:</b>
<b>PROGRAMA DE DISEÑO AUTOCAD PROFESIONAL</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>
Emplear diferentes técnicas para elaborar planos de construcción, planos de diagramas, planos de piezas en 2D y 3D en sus diferentes vistas, utilizando el software y las herramientas que el programa contiene.
<b>Temática del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar los estilos de texto y acotación a las escalas del proyecto</li> <li>• Normalizar los proyectos</li> <li>• Gestión de bloques, referencias externas, imágenes, grupos y objetos</li> <li>• Introducción al diseño en 3D: Sólidos , superficies, mallas, render, animaciones</li> <li>• Creación y modificación de vistas</li> <li>• Proyectos en la nube con AUTODESK 360. Mediante la nube de Autodesk, cargar, guarda, compartir, visualizar y renderizar los archivos de los proyectos, conectándose a internet desde cualquier PC, portátil, Tablet y Smartphone.</li> </ul>
<b>Participante (s):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico dibujante de las diferentes secciones</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prácticas básicas para dar a conocer las herramientas y funciones del programa, las diferentes técnicas que existen y como poder emplearlas según la necesidad que se tenga.</li> <li>• 2 dimensiones para planos y 3 dimensiones cuando se realicen piezas.</li> </ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li> <li>• Salón</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>
Costo estimado: Q. 2,000.00

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distinguir la Importancia y el rol de la planificación, seguimiento y control para la Administración efectiva de un proyecto.</li><li>• Conocer las bases conceptuales y ser capaz de aplicar un proceso racional y eficaz para planificar, monitorear y controlar proyectos.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de proyectos, sus características y su ciclo de vida</li><li>• Áreas de conocimiento (funciones) de la administración de proyectos</li><li>• Enfoque sistémico aplicado a la administración de proyectos</li></ul>
<b>Participante (s):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes de las diferentes secciones</li></ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos y Evaluación</li><li>• Discusión y análisis de casos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>	Costo estimado: Q. 4,875.00

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>Nombre del Curso:</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>
Desarrollar habilidades teórico-prácticas para la identificación, formulación, ejecución de programas, estrategias y procesos de Gestión humana, que respondan a las necesidades y requerimientos de las organizaciones de hoy.
<b>Temática del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor estratégico de los Recursos humanos (RRHH)</li> <li>• Concepto de Gestión del talento humano</li> <li>• El contexto de la Gestión del Talento humano</li> <li>• Objetivos de la Gestión del Talento humano</li> <li>• El desafío de la administración de los RRHH</li> </ul>
<b>Participante (s):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de recursos humanos</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases expositivas e interactivas</li> <li>• Talleres, ejercicios prácticos</li> <li>• Discusión y análisis de casos</li> </ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li> <li>• Salón</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>
Costo estimado: Q. 6,500.00

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
DISEÑO , PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA CAPACITACION	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer la forma de realizar una Detección de Necesidades de Capacitación.</li><li>• Saber cómo aprende un adulto</li><li>• Aprender los diferentes métodos de capacitación disponibles.</li><li>• Determinar cómo desarrollar un programa de Capacitación Anual.</li><li>• Entender la logística de la organización de Eventos de Capacitación.</li><li>• Analizar el impacto de la Capacitación al personal sobre los resultados de la empresa.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptos Básicos</li><li>• Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)</li><li>• Diseño de Programas de Capacitación</li><li>• Diseño de Programas de Capacitación</li><li>• Logística de Programas de Capacitación</li><li>• Evaluación de la Capacitación</li></ul>
<b>Participante (s):</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de recursos humanos</li></ul>
<b>Metodología:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>	
	Costo estimado: Q. 6,500.00

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	
<b>TECNICAS DE ELABORACION Y REDACCION DE INFORMES</b>	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
Aplicar las técnicas de redacción a un escrito, tomando en cuenta la composición. la redacción, el estilo, cualidades de estilo, claridad, concisión, sencillez y naturalidad.	
<b>Temática del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los elementos del proceso comunicativo</li><li>• Estructurar un texto</li><li>• Identificar los elementos característicos de un informe técnico</li><li>• Como diseñar un informe</li><li>• Aplicar las técnicas para escribir de manera precisa distintos tipos informes</li></ul>	
<b>Participante (s):</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes de sección y colaboradores</li></ul>	
<b>Metodología:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utiliza la técnica llamada redacción estructurada ( técnica gráfica y visual para ayudar a aprender y recordar los principales conceptos y operaciones que serán enseñados en el curso).</li></ul>	
<b>Recursos a utilizar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>	
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado: Q. 4,000.00	

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
CONOCIMIENTOS BASICOS DE TOPOGRAFIA	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener los conocimientos e instrumentos básicos para realizar una topografía</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos de geometría y trigonometría</li><li>• Instrumentos topográficos</li><li>• Medición de distancias</li><li>• Medición de ángulos</li><li>• Procedimientos topográficos</li><li>• Levantamientos topográficos</li><li>• Representación de planos</li></ul>
<b>Participante (s):</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dibujantes de todas las secciones</li></ul>
<b>Metodología:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>	
	Costo estimado: Q. 720.00

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
MICROSOFT EXCEL AVANZADO	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
Incrementar la productividad y la mejorar la eficiencia mediante la optimización de su flujo de trabajo, colaborar con otros usuarios en los libros de trabajo, analizar datos, trabajar con múltiples libros de trabajos, importar y exportar datos, utilizar Excel con la web y estructurar libros de trabajo con XML	
<b>Temática del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificar el flujo de trabajo</li><li>• Colaborador con otros usuarios</li><li>• Auditorias de Hojas de trabajo</li><li>• Trabajar con varios libros</li></ul>	
<b>Participante (s):</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes y técnicos de todas las secciones</li></ul>	
<b>Metodología:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li></ul>	
<b>Recursos a utilizar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>	
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado: Q. 1,500.00	

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar en los colaboradores las habilidades requeridas para facilitar los cursos internos de capacitación</li><li>• Reconozca y emplee los procesos de enseñanza y aprendizaje a lo largo del curso</li><li>• Implemente y realice la evaluación y seguimiento de la capacitación que se de en la empresa.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de enseñanza y aprendizaje</li><li>• Métodos de capacitación en la planeación y diseño de cursos</li><li>• Evaluación y seguimiento de la capacitación</li></ul>
<b>Participante (s):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes de seccion</li></ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>	Costo estimado: Q. 2,000.00



## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>Nombre del Curso:</b>
<b>EXCELENCIA EN EL LIDERAZGO</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>
Proveer a los participantes todos los conocimientos, herramientas y estrategias de comunicación para la comprensión del origen de los conflictos y sus alternativas para solucionarlos de forma exitosa y productiva.
<b>Temática del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que significa ser jefes?</li> <li>• La diferencia entre ser jefe y subalterno.</li> <li>• La manera positiva y negativa en que se maneja la autoridad.</li> <li>• Lo que esperan los subalternos del jefe.</li> <li>• Cualidades de un jefe efectivo .</li> <li>• Como desarrollar un liderazgo positivo y eficaz.</li> <li>• Definiendo nuestro estilo de liderazgo.</li> <li>• Aprendiendo cual estilo es mejor según la circunstancia.</li> <li>• Ejerciendo nuestro liderazgo con autoridad.</li> <li>• Como lograr que su equipo mantenga una disciplina.</li> <li>• ¿Los reglamentos producen orden?</li> </ul>
<b>Participante (s):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de sección</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases expositivas e interactivas</li> <li>• Ejercicios prácticos</li> <li>• Discusión y análisis de casos</li> <li>• videos</li> </ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li> <li>• Salón</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>
Costo estimado: Q. 5,500.00

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>Nombre del Curso:</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<b>Objetivo (s) del curso:</b>
Brindar las herramientas necesarias para fomentar una cultura de trabajo en equipo con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la institución.
<b>Temática del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de trabajo en equipo</li><li>• Beneficios por el trabajo en conjunto</li><li>• Cultura de colaboración y trabajo en equipo dentro de una organización gubernamental</li><li>• Estrategias encaminadas a fomentar el trabajo en conjunto</li><li>• Acciones a implementar para la mejora de las relaciones interpersonales</li></ul>
<b>Participante (s):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes de sección y colaboradores</li></ul>
<b>Metodología:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>
Costo estimado: Q. 4,500.00

## Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	
<b>HABILIDAD NUMÉRICA</b>	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que los participantes adquieran la habilidad para usar y entender los números</li></ul>	
<b>Temática del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer sus valores relativos</li><li>• Como usarlos para hacer juicios</li><li>• Como desarrollar estrategias útiles cuando se cuenta, se mide o se estima</li></ul>	
<b>Participante (s):</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicos</li></ul>	
<b>Metodología:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>	
<b>Recursos a utilizar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Refrigerio</li></ul>	
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado: Q. 850.00	

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
<b>ATENCION AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
Que el participante:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolle los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para de brindar a los clientes internos y externos de la organización una atención que se distinga por su alto nivel de excelencia.</li><li>• Reconozca la forma en que influyen las ideas, experiencias y actitudes personales sobre el trato a los clientes.</li><li>• Atienda las necesidades de los clientes con actitudes y conductas que demuestren excelencia en el servicio.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura de servicio</li><li>• Reconocer las necesidades y expectativas de los clientes y satisfacerlas</li><li>• Actitudes personales y conductas de servicio</li><li>• Fases del servicio y atención al cliente (destrezas específicas en cada fase)</li><li>• Solución de situaciones de conflicto con los clientes (estrategias)</li></ul>
<b>Participante (s):</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo el personal</li></ul>
<b>Metodología:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>
<b>Recursos a utilizar:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Lectura comentada</li><li>• Resolución de casos individuales y en equipos</li></ul>
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado:	Q. 4,000.00

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
GESTION DEL TIEMPO, PRODUCTIVIDAD	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
Que el participantes a lo largo del curso adquieran las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de sus puestos de trabajo	
<b>Temática del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El tiempo y los ladrones del tiempo</li><li>• Proceso para desarrollar un plan de la gestión del tiempo</li><li>• Aprovechamiento de recursos</li></ul>	
<b>Participante (s):</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo el personal</li></ul>	
<b>Metodología:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>	
<b>Recursos a utilizar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Lectura comentada</li><li>• Resolución de casos individuales y en equipos</li></ul>	
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado: Q. 6,500.00	

## Programa de curso

CURSO TÉCNICO	
<b>Nombre del Curso:</b>	
GESTION DEL CAMBIO	
<b>Objetivo (s) del curso:</b>	
Generar la reflexión y análisis acerca de los procesos de gestión transformacional de las organizaciones soportadas en un enfoque sistémico, participativo y como proceso de adaptación.	
<b>Temática del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teorías, Modelos y Teorías generales y enfoques de Desarrollo Organizacional:.</li><li>• Liderazgo y facilitación de los procesos de cambio.</li><li>• Enfoque y metodología de los principales modelos de diagnóstico.</li><li>• Plan de Intervenciones y Desarrollo Organizacional</li></ul>	
<b>Participante (s):</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo el personal</li></ul>	
<b>Metodología:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clases expositivas e interactivas</li><li>• Talleres, ejercicios prácticos</li><li>• Discusión y análisis de casos</li><li>• videos</li></ul>	
<b>Recursos a utilizar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Lectura comentada</li><li>• Resolución de casos individuales y en equipos</li></ul>	
<b>Costo de la capacitación:</b>	
Costo estimado: Q. 5,500.00	

### 3.2.5 Ejecución del proceso de capacitación

Esta es la etapa en la que se pone en marcha el programa de capacitación, su ejecución estará a cargo del responsable que la empresa designe y deberá coordinar el desarrollo de cada curso programado, se recomienda revisar periódicamente e informe al gerente general y a los jefes de sección sobre el desarrollo y cumplimiento del programa, con el fin de evaluar su avance y poder tomar las medidas correctivas pertinentes si fuera necesario, por lo tanto su cooperación, será relevante, ya que todos deberán participar de manera efectiva en la ejecución del mismo.

**Contratación de servicios:** La capacitación podrá realizarse de manera interna, externa o por medio de internet/ en línea, por consiguiente, quedará a criterio de la empresa, el uso de las diversas técnicas existentes para transmitir los conocimientos a los colaboradores de los cursos. El responsable de capacitación en base a lo planificado en el programa y con el apoyo de los jefes de sección deberá seleccionar los instructores o proveedores externos, los cuales deberán ser conocedores del mercado con lo cual puedan validar la calidad de la capacitación para poder optimizar el presupuesto asignado, además deberá coordinar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.

**Desarrollo del programa:** el responsable de la capacitación deberá supervisar los eventos de la capacitación, y mantener informado a los jefes sobre el desarrollo de los mismos y poder conjuntamente prever y solucionar cualquier incidente que se pudiera presentar.

**Coordinación de eventos:** el responsable de la capacitación deberá hacer toda la gestión relativa a la confirmación de instructores y participantes, lugar donde se realizará la capacitación, servicio de alimentos, reproducción de materiales, elaboración de diplomas, deberá tener todos los recursos materiales disponibles y lograr que los participantes se concentren únicamente en los objetivos del aprendizaje.

**Control presupuestal:** deberá llevarse un control en donde se evidencie que el presupuesto programado con lo invertido se está cumpliendo, así mismo, dejar registro de la asistencia de los colaboradores a los eventos de capacitación lo cual podrá hacerlo mediante una lista de asistencia que deberá ser firmada por cada uno de los participantes.



### Cuadro 6

#### Listado de asistencia a los cursos de capacitación

<b>Nombre del curso:</b>			
<b>Nombre del instructor del curso:</b>			
<b>Lugar donde se realizó el curso:</b>			
<b>Número de participantes:</b>			
<b>Fecha de inicio:</b>		<b>Fecha de finalización:</b>	
No.	Nombre del participante	Sección	Firma

**Fuente:** Elaboración propia. Año 2014

### **3.2.6 Costo de implementación**

Para la ejecución de la propuesta del plan de capacitación, se debe tomar en cuenta el presupuesto que la empresa tiene asignado para capacitación, ya que se deberá pagar proveedores, material didáctico y refacciones.

A continuación se presenta el desglose de los costos, tomando en cuenta las diversas opciones y su relación con la realidad financiera de la institución.

#### **a) Primer propuesta**

En esta opción se hace énfasis en llevar a cabo la capacitación tomando en consideración únicamente proveedores externos que puedan comprobar su experiencia profesional y el conocimiento en los temas específicos en que la empresa necesita capacitar a los colaboradores.

Ventajas:

- Aportan conocimiento y experiencia externa del mercado
- Especialización en temas específicos de capacitación
- Se identifican debilidades que internamente no se visualizan
- Se rompe con la rutina cotidiana, los colaboradores se sienten en otro ambiente y con la confianza de expresarse.

Desventajas:

- Costo elevado
- Implica tomar riesgos

## Cuadro 7

### Costo primer propuesta plan de capacitación

Concepto	Costo estimado en Q.
Capacitación por parte de INTECAP	Q. 10,000.00
Capacitación por parte de Asociación de Gerentes de Guatemala	Q. 55,000.00
Capacitación por parte de formación empresarial	Q. 25,000.00
Otras empresas o instructores	Q. 12,000.00
Lugar para realizar la capacitación y refacción	Q. 7,000.00
<b>Total</b>	<b>Q. 109,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia Año 2014.

#### b) Segunda Propuesta:

En este escenario se presenta la utilización combinada de fuentes internas y externas de capacitación, internas, se refiere a los colaboradores de la empresa que actuarán como facilitadores de la capacitación y el uso del adiestramiento a través de cursos en línea, vía internet y externas como se menciona en la primer propuesta los facilitadores de la capacitación son proveedores externos que la organización contacta y después de comprobar los conocimientos y experiencia contrata los servicios.

Ventajas:

- Reducción de costos en la capacitación ya que no se necesita la contratación de un lugar donde se realice la misma, se puede realizar en las instalaciones de la empresa.
- La experiencia y el conocimiento de los facilitadores impacta

directamente en las necesidades reales de capacitación.

- Se reducen los costos al no requerir la contratación de proveedores externos.
- Se facilita y agiliza el proceso de capacitación por ser trabajadores de la empresa.

Desventajas:

- Por la confianza podría darse que los participantes en la capacitación no pongan atención, sin embargo esto dependerá de la disposición e interés de cada participante.
- Abandono del puesto de trabajo de los trabajadores que actuarán como facilitadores durante el tiempo de la capacitación.

#### Costo segunda propuesta plan de capacitación

Concepto	Costo estimado
Capacitación por parte de INTECAP	Q. 5,500.00
Capacitación por parte de Asociación de Gerentes de Guatemala	Q. 35,000.00
Capacitación por parte de formación empresarial	Q. 11,000.00
Capacitación por parte de profesionales de la empresa	Q. 2,270.00
Otras empresas o instructores	Q. 4,000.00
Refacción	Q. 4,800.00
<b>Total</b>	<b>Q. 62,570.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

De acuerdo con los escenarios de costos presentados, la primera alternativa facilitará la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades especializadas de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, sin embargo, los costos son elevados con un total de Q. 109,000.00, lo cual podría dificultar la implementación del plan propuesto.

La segunda propuesta, se consideran proveedores internos y externos, al utilizar proveedores internos, la empresa estará aprovechando la experiencia y conocimientos de los profesionales lo que incurriría en el costo horas/hombre y en refacciones a los participantes, en este escenario el costo de la capacitación asciende a un total de Q. 62,570.00. El costo estimado podría variar dependiendo de las necesidades y condiciones al momento de ejecutarse el adiestramiento.

Después de hacerse la revisión de los costos, se sugiere utilizar la opción de la propuesta 2, el cual está enfocado a resolver las necesidades específicas y generales de capacitación, de acuerdo con las deficiencias encontradas en el diagnóstico de necesidades de capacitación, considerando que es el primer plan de capacitación a implementar en la organización, se considera que la propuesta 2 es la que mejor se adapta al plan de capacitación propuesto.

### **3.2.7 Evaluación y seguimiento del proceso de capacitación**

Esta es la etapa final del proceso de capacitación y una de las más importantes, en la cual la institución evaluará si está obteniendo los resultados esperados del programa de capacitación, si está usando productivamente el tiempo y recursos

y además podrá saber si la capacitación recibida por el personal ha sido eficiente.

Para efectos de evaluación y seguimiento de la capacitación se sugiere la utilización de la evaluación nivel 1 de reacción, nivel 2 de aprendizaje y nivel 3 de conducta y/o aplicación en el puesto de trabajo, posteriormente conforme la experiencia, el tiempo y madurez del proceso, la empresa podrá evaluar la conveniencia e importancia de aplicar otro tipo de evaluación conforme a la necesidad.

#### **3.2.7.1 Nivel 1: Evaluación de reacción**

A través de esta evaluación, la empresa obtendrá la reacción y el grado de satisfacción que los colaboradores tienen de la formación recibida en cada curso en los cuales participen, con la cual evaluarán y darán su opinión y sugerencias respecto a: diseño del curso, la documentación presentada por el instructor, la organización del curso y también se evaluará a los instructores respecto al desarrollo del contenido del curso, si se comunicó con claridad y si fueron resueltas las dudas a los participantes. Para realizar la misma se propone el siguiente formato:

## Cuadro 8 EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Con el objetivo de conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en la cual usted participó y obtener información objetiva que servirá para mejorar los cursos de formación futuros, se le solicita marcar con una "X" la información que se le proporciona de acuerdo a la siguiente escala: Excelente, Bueno, Regular, Deficiente.

Nombre del instructor:	
Nombre del evento de capacitación:	
Fecha de realización:	

<b>DISEÑO DEL CURSO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
1. Los objetivos del curso fueron claramente definidos y comunicados				
2. La duración del curso ha resultado acorde con los objetivos y contenidos.				
3. Los contenidos cubren totalmente los objetivos previstos.				
4. Los contenidos del curso me serán útiles en mi ocupación.				

<b>DOCUMENTACION</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
5. La documentación entregada ha facilitado la comprensión de los contenidos.				
6. La presentación de la documentación (encuadernación, calidad, calidad de copia, etc.) ha sido buena.				
<b>COORDINACION DEL CURSO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
7. La organización y coordinación del curso ha sido buena.				

<b>INSTRUCTOR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
8. El instructor ha desarrollado el programa de contenidos según los				

objetivos previstos.				
9. El instructor ha comunicado con claridad, eficacia y ha fomentado la participación del grupo.				
10. Los instructores han comprobado la comprensión de sus explicaciones (resolución dudas...).				
11. La utilización de medios didácticos (transparencias, citas vídeo, etc.) han facilitado la comprensión.				

<b>LUGAR DE LA CAPACITACION</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
12. El lugar ha sido adecuado para el tipo de curso y la dimensión del grupo.				
13. Las condiciones del lugar (temperatura, luminosidad, mobiliario, etc.) han sido buenas.				
14. Los recursos didácticos utilizados (ordenadores, vídeo, etc.) han funcionado correctamente.				
15. Los servicios de refacción han sido adecuados.				
16 La atención recibida por el participante durante su estancia en el lugar de la capacitación ha sido buena.				

Comentarios y/ o sugerencias para mejorar futuros eventos de capacitación
---

**Fuente:** Elaboración propia. Año 2014.



### 3.2.7.2 Nivel 2: Evaluación de aprendizaje

El objetivo de esta evaluación, es comprobar que los participantes en el curso han adquirido los conocimientos, habilidades y/o destrezas que se hayan previsto, esta evaluación la realizará el instructor en estrecha colaboración con el responsable de la capacitación, la cual podrá realizarse antes y después de finalizada la formación.

A continuación se presenta el formato propuesto:

**Cuadro 9**  
**Evaluación del aprendizaje de la capacitación**

Nombre del curso:						
Nombre del participante:						
Nombre del Facilitador del curso:						
Duración del curso:						
Fecha inicio:				Fecha Finalización:		
No.	Evaluación del aprendizaje	Si	No	Resultado prueba-inicio %	Resultado prueba-Final %	% De cambio
1	Sabia realizar la tarea antes de asistir a la capacitación					
2	Tenía conocimiento del tema antes de recibir el curso					
3	A través de la capacitación recibida obtuve los conocimientos para					

	desempeñar mi puesto de trabajo					
4	Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron					
5	Lo aprendido a producido cambios en mi comportamiento					
<b>Observaciones:</b>						

**Fuente:** Elaboración propia. Año 2014.

El responsable de la capacitación conjuntamente con el facilitador de la capacitación decidirán el momento de realización de la evaluación, tomando en cuenta la duración de cada evento de formación, ya que en acciones formativas de corta duración el momento más adecuado podría ser al finalizar y en la formación de larga duración sería conveniente que se realicen evaluaciones parciales, por módulos o temas.

Realizadas las pruebas tanto al inicio como al final, se procederá a realizar las estimaciones de los porcentajes de cambio o modificación del conocimiento, para obtener los resultados, la cual se obtendrá mediante la suma de las respuestas correctas en los cuestionarios administrados al inicio y al final de cada curso, comparando el punteo promedio obtenido en ambas pruebas para poder evidenciar el cambio que hubo en el conocimiento de los participantes, como se muestra en el siguiente cuadro comparativo.

**Tabla No. 2**  
**Ejemplo tabla de resumen**  
**(Comparación promedio obtenido en evaluación**  
**antes y final por participante)**

<b>Nombre del curso:</b>			
<b>Nombre del Participante</b>	<b>Resultado prueba -inicio</b>	<b>Resultado prueba -final</b>	<b>Porcentaje de cambio</b>
Participante 1			
Participante 2			
Participante 3			

### **3.2.7.3 Nivel 3: Evaluación de conducta**

Por medio de esta evaluación la empresa podrá comprobar la utilidad y cambios reales obtenidos en la capacitación recibida, valorando en qué medida los colaboradores que participan en un curso aplican posteriormente en su trabajo diario los conocimientos y habilidades adquiridas en el entrenamiento. Un instrumento utilizado en este nivel es la evaluación del desempeño, esta evaluación puede realizarse en el período comprendido entre tres y seis meses después de realizado en evento de formación, de manera que los colaboradores tengan oportunidad de poner en práctica los conocimientos y habilidades aprendidas.

A continuación se presenta un ejemplo del modelo de la boleta para realizar la evaluación

## Cuadro 10

### Evaluación de la conducta de la capacitación

**I Datos de la persona evaluada:**

**Fecha:**

<b>Nombre:</b>		<b>Puesto:</b>	
<b>Sección</b>		<b>Ubicación física:</b>	

**II Datos de la persona que evalúa: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)**

Evaluador		Jefe inmediato		Autoevaluación		Colega		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	----------------	--	--------	--	-----------------	--

**III Factores a evaluar:**

Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar sus sugerencias y comentarios

La escala para calificar es la siguiente:

1= Excelente	2= Bueno	3= Malo	4= Deficiente
--------------	----------	---------	---------------

Factores a evaluar	Calificación				Sugerencias y comentarios
	1	2	3	4	
<b>1. Responsabilidad:</b> Acepta y conoce la responsabilidad de todas las áreas de trabajo. No inventa excusas ni culpa a otros por sus errores					
<b>2. Trabajo en equipo:</b> Trabaja de forma cooperativa, asume la responsabilidad por los resultados del equipo, respeta las decisiones y comentarios del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles al interior del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.					
<b>3. Eficiencia y eficacia en el trabajo:</b> Aplica los conocimientos teórico práctico que posee en la solución de problemas específicos de su campo de trabajo, Utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para desarrollar y cumplir sus actividades.					
<b>4. Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
<b>5. Relación costo beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de su área de trabajo.					
<b>6. Toma de decisiones y resolución de conflictos:</b> Identifica los problemas y reconoce sus características, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles, en tiempo y forma apropiada.					
<b>7. Servicio al cliente:</b> Se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente, enfocándose en las necesidades y en los resultados obtenidos. Busca continuamente oportunidades de mejorar el servicio al cliente externo e interno.					

#### IV. Habilidades y destrezas

Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar sus sugerencias y comentarios

Habilidades y destrezas	Calificación				Sugerencias y comentarios
	1	2	3	4	
<b>1. Iniciativa y excelencia:</b> Toma la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus conocimientos, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
<b>2. Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.					
<b>3. Comunicación:</b> Se dirige al personal con respecto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes, solicita y brinda retroalimentación.					
<b>4. Supervisión y acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y proporciona soporte al personal y colegas.					
<b>5. Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los respeta. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.					

#### V. Indique fortalezas y debilidades sobre la persona en referencia

Fortalezas	Debilidades

#### VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño actual?

--

## CONCLUSIONES

1. La empresa de servicios profesionales de consultoría, carece de un proceso de capacitación formal, lo que provoca que la formación sea deficiente ya que no está enfocada al fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores. Así también no se cuenta con plan de cursos que permita resolver dichas necesidades y como consecuencia el desarrollo de sus profesionales.
2. De acuerdo con la investigación realizada, se pudo establecer que la institución no cuenta con una metodología y herramientas que le permitan hacer una adecuada programación de la capacitación de manera eficiente y específica, provocando que la formación recibida no ayude a corregir o eliminar las deficiencias en el desempeño del puesto de trabajo de los colaboradores.
3. La institución no cuenta con un método establecido para realizar el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, el cual permite establecer las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias requeridas para el puesto de trabajo, por consiguiente la formación que se está impartiendo actualmente en la institución, se realiza de manera subjetiva ya que no se establecen las deficiencias reales que impiden el desempeño efectivo de sus colaboradores.
4. No se cuenta con los instrumentos para evaluar el aprendizaje obtenido por los colaboradores, por lo cual no se ha podido comprobar los beneficios reales de la capacitación recibida, si fueron efectivos y adecuados y si cumplieron con los objetivos propuestos.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa, deberá implementar el proceso de capacitación continuo, que incluya un programa de capacitación anual en base a la información obtenida del diagnóstico de necesidades de capacitación orientado proveer conocimientos específicos a sus colaboradores y eliminar los inconvenientes que se presentan actualmente en el desarrollo de la capacitación.
2. Se deberá designar a un responsable que sea el encargado de implementar el programa de capacitación que le permita a la institución generar actividades de formación de forma continua que respondan al resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación
3. Implementar el método propuesto para realizar la detección de necesidades de capacitación al personal de la institución, el cual ayudará a incrementar y fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias requeridas para el puesto de trabajo, con el fin de garantizar que la formación brindada realmente responda a una necesidad u oportunidad de mejora del desempeño de los trabajadores.
4. Evaluar los eventos de capacitación cada tres a seis meses, con el objeto de contar con información necesaria que le permitan a la institución establecer acciones de mejora del proceso de capacitación en el momento oportuno, lo que le ayudara a maximizar la eficacia y eficiencia de los cursos recibidos, para llevar a cabo la evaluación se sugiere que la empresa utilice las evaluaciones de reacción, aprendizaje y conducta propuestos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de personal. Gestipolis.com. (en línea). Consultado el 15 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://gestipolis.com/rrhh>
2. Benavides Peña, Raymundo Javier. Administración. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2007. México D.F. 354p.
3. Bittel, Lester R. y Ramsey, Jackson E. Enciclopedia del Administrador. Varios traductores. Nueva York, EE.UU. Mcgraw-Hill, 1987. 1307p.
4. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 1a. ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
5. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. 2a. ed. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. 475p.
6. Chiavenato, I. 2001. Administración de Recursos Humanos. 5a. ed. Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. 699p.
7. Dessler, Gary. 2001. Administración de Personal. Javier Enrique, traductor. 8a. ed. México, DF. Prentice-hall, 700p.
8. Domínguez Sánchez, C. V. 2001. Apuntes de Clase, Administración IV. Guatemala, S.P.L. 77p.



9. Kirkpatrick, Donald L. 1999. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles. 1a. ed. España. Editorial Epise, S.A.
10. Koontz, H. y Weihrich H. Administración I. 3a. ed. México. Mc Graw Hill. 499p.
11. Koontz, H. y Weihrich H. 1998. Administración una perspectiva global. 11a. ed. México, D.F. Mc Graw Hill. 796p.
12. Munch Galindo, L. 2007. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1a. ed. México, D.F. Pearson Educación. 304p.
13. Piloña Ortiz, G. A. 2005. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 6a. ed. Guatemala. GP. Editores.
14. Pinto Villatoro, R. 2008. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1a. ed. México, D.F. editorial Grupo Capinte. 218p.
15. Sutton, C. Capacitación de personal. (en línea). Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitación>.
16. Wikipedia, Enciclopedia libre. (en línea). Consultado el 10 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.es.wikipwdia.org/wiki/consutoría>.

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA

**Instrucciones:** Evalúe los requerimientos en conocimientos, habilidades y aptitudes, que requiere el personal a su cargo para desempeñar el puesto, para lo cual se ha dividido en tres apartados con las letras A, B y C, las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada actividad que realiza, marcando con una "X" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador, de acuerdo a la siguiente escala de valores:

**A=** El colaborador es sobresaliente en las tareas asignadas y su nivel es superior al requerido por el puesto.

**B=** El colaborador realiza su trabajo al nivel que exige el puesto. Pero puede mejorar

**C=** El colaborador está por debajo de los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita el puesto.

No.	FUNCIONES	Nivel de dominio requerido	Nivel de dominio actual		
			A 3	B 2	C 1
1	Asegura la calidad en la realización de los proyectos bajo las normas IEC				
2	Efectiva administración de los recursos de los proyectos.				
3	Coordina y revisa el diseño de líneas de transmisión bajo las normas IEC				
4	Da seguimiento de estimaciones de cobro a clientes				
5	Visita proyectos para aclaraciones y revisiones con cliente				
6	Elaboración de ofertas				
7	Responsable de elaboración y ejecución presupuestaria de proyectos				
<b>No.</b>	<b>HABILIDADES GENERICAS</b>				
1	<b>Habilidad numérica:</b> capacidad para resolver problemas específicos que le permite elaborar y dar una respuesta eficaz, con el fin de alcanzar un objetivo preciso.				

2	<b>Liderazgo:</b> capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.				
3	<b>Trabajo en equipo:</b> Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo de trabajo y compartir información, experiencias, actividades con los demás para cumplir con objetivos.				
4	<b>Adaptación al cambio:</b> capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.				
5	<b>Calidad en el trabajo:</b> Implica tener amplios conocimientos sobre el área responsable; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas				
6	<b>Servicio al cliente:</b> Disposición de brindar servicio a los clientes, internos o externos; esforzarse por conocer y resolver sus problemas, demostrando una actitud positiva y permanente hacia sus necesidades buscando la satisfacción de éstos				
7	<b>Planificación de actividades:</b> Capacidad que el colaborador posee para el establecimiento y cumplimiento de metas y de estándares de tiempo, cantidad y calidad en el desempeño de las tareas asignadas.				

## ANEXO No. 2 EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Con el objetivo de conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en la cual usted participó y obtener información objetiva que servirá para mejorar los cursos de formación futuros, se le solicita marcar con una "X" la información que se le proporciona de acuerdo a la siguiente escala: Excelente, Bueno, Regular, Deficiente.

Nombre del instructor:	
Nombre del evento de capacitación:	
Fecha de realización:	

<b>DISEÑO DEL CURSO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
1. Los objetivos del curso fueron claramente definidos y comunicados				
2. La duración del curso ha resultado acorde con los objetivos y contenidos.				
3. Los contenidos cubren totalmente los objetivos previstos.				
4. Los contenidos del curso me serán útiles en mi ocupación.				

<b>DOCUMENTACION</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
5. La documentación entregada ha facilitado la comprensión de los contenidos.				
6. La presentación de la documentación (encuadernación, calidad, calidad de copia, etc.) ha sido buena.				

<b>COORDINACION DEL CURSO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
7. La organización y coordinación del curso ha sido buena.				

<b>INSTRUCTOR</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
8. El instructor ha desarrollado el programa de contenidos según los objetivos previstos.				

9. El instructor ha comunicado con claridad, eficacia y ha fomentado la participación del grupo.				
10. Los instructores han comprobado la comprensión de sus explicaciones (resolución dudas...).				
11. La utilización de medios didácticos (transparencias, citas vídeo, etc.) han facilitado la comprensión.				

<b>LUGAR DE LA CAPACITACION</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe mejorar</b>	<b>Deficiente</b>
12. El lugar ha sido adecuado para el tipo de curso y la dimensión del grupo.				
13. Las condiciones del lugar (temperatura, luminosidad, mobiliario, etc.) han sido buenas.				
14. Los recursos didácticos utilizados (ordenadores, vídeo, etc.) han funcionado correctamente.				
15. Los servicios de refacción han sido adecuados.				
16 La atención recibida por el participante durante su estancia en el lugar de la capacitación ha sido buena.				

Comentarios y/ o sugerencias para mejorar futuros eventos de capacitación
---

### ANEXO No. 3

#### Evaluación del aprendizaje de la capacitación

<b>Nombre del curso:</b>						
<b>Nombre del participante:</b>						
<b>Nombre del Facilitador del curso:</b>						
<b>Duración del curso:</b>						
<b>Fecha inicio:</b>				<b>Fecha Finalización:</b>		
No.	Evaluación del aprendizaje	Si	No	Resultado prueba-inicio %	Resultado prueba-Final %	% De cambio
1	Sabia realizar la tarea antes de asistir a la capacitación					
2	Tenía conocimiento del tema antes de recibir el curso					
3	A través de la capacitación recibida obtuve los conocimientos para desempeñar mi puesto de trabajo					
4	Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron					
5	Lo aprendido a producido cambios en mi comportamiento					
<b>Observaciones:</b>						

## ANEXO No. 4

### Evaluación de la conducta de la capacitación

**I Datos de la persona evaluada:**

**Fecha:**

<b>Nombre:</b>		<b>Puesto:</b>	
<b>Sección</b>		<b>Ubicación física:</b>	

**II Datos de la persona que evalúa: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)**

Evaluador		Jefe inmediato		Autoevaluación		Colega		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	----------------	--	--------	--	-----------------	--

**III Factores a evaluar:**

Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar sus sugerencias y comentarios

La escala para calificar es la siguiente:

1= Excelente	2= Bueno	3= Malo	4= Deficiente
--------------	----------	---------	---------------

Factores a evaluar	Calificación				Sugerencias y comentarios
	1	2	3	4	
<b>1. Responsabilidad:</b> Acepta y conoce la responsabilidad de todas las áreas de trabajo. No inventa excusas ni culpa a otros por sus errores					
<b>2. Trabajo en equipo:</b> Trabaja de forma cooperativa, asume la responsabilidad por los resultados del equipo, respeta las decisiones y comentarios del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles al interior del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.					
<b>3. Eficiencia y eficacia en el trabajo:</b> Aplica los conocimientos teórico práctico que posee en la solución de problemas específicos de su campo de trabajo, Utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para desarrollar y cumplir sus actividades.					
<b>4. Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
<b>5. Relación costo beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de su área de trabajo.					
<b>6. Toma de decisiones y resolución de conflictos:</b> Identifica los problemas y reconoce sus características, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles, en tiempo y forma apropiada.					
<b>7. Servicio al cliente:</b> Se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente, enfocándose en las necesidades y en los resultados obtenidos. Busca continuamente oportunidades de mejorar el servicio al cliente externo e interno.					



#### IV. Habilidades y destrezas

Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar sus sugerencias y comentarios

Habilidades y destrezas	Calificación				Sugerencias y comentarios
	1	2	3	4	
<b>1. Iniciativa y excelencia:</b> Toma la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus conocimientos, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
<b>2. Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.					
<b>3. Comunicación:</b> Se dirige al personal con respecto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes, solicita y brinda retroalimentación.					
<b>4. Supervisión y acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y proporciona soporte al personal y colegas.					
<b>5. Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los respeta. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.					

#### V. Indique fortalezas y debilidades sobre la persona en referencia

Fortalezas	Debilidades

#### VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño actual?