

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROCESO DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO PARA EL CIERRE DE
BRECHAS PERFIL – OCUPANTE EN UNA CASA EDITORIAL TRANSNACIONAL



CARMEN ADRIANA ARÉVALO GALDÁMEZ

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROCESO DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL MODELO PARA EL CIERRE DE
BRECHAS PERFIL – OCUPANTE EN UNA CASA EDITORIAL TRANSNACIONAL

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: CARMEN ADRIANA ARÉVALO GALDÁMEZ

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	<u>MSc. Claudia Aquino</u>
Evaluador:	<u>Dr. Alfredo Subillaga</u>
Evaluador:	<u>MSc. Noemi Carrillo</u>



ACTA/EP No. 03547

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-003-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 22 de Septiembre de 2020, a las 20:00 - 20:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciado (a) **Carmen Adriana Arévalo Galdámez**, carné No. **201011428** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----


Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Diseño de un plan formativo de acuerdo con el modelo para el cierre de brechas perfil - ocupante en una casa editorial transnacional** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 76 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que la sustentante revise y replantee el título "Proceso de capacitación a través del modelo para..." de su informe, de acuerdo a lo trabajado y resultados alcanzados fortaleciendo la parte metodológica y la propuesta de mejora, así como las demás observaciones indicadas en los informes


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



 Msc. Alfonso Paz
 Evaluador



 Msc. Claudia Aquino
 Coordinador



 Msc. Norma Camillo
 Evaluador



 Lic. Carmen Adriana Arévalo Galdámez

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Carmen Adriana Arévalo Galdámez** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de septiembre de 2020.

(f) _____

Msc. Claudia Aquino García
Presidente

Agradecimientos

A DIOS: Por ser guía y luz en este camino hasta lograrlo

A MIS PADRES: Adriana Galdámez y Darío Arévalo, por darme las bases en valores y principios, así como su amor incondicional de cada día, por enseñarme que los sueños se logran con esfuerzo sin perder la humildad.

A MI PAREJA: por su amor, entrega, credibilidad, incondicional apoyo y motivación hacia mi persona, por enseñarme a construir mis sueños con base sólida y luchar por alcanzarlos. Por ser ejemplo de perseverancia, por mostrarte lo colorido de esta vida, por siempre hacerme la persona más feliz, por compartir una historia maravillosa llena de verso y prosa.

A MIS HERMANAS: por estar a mi lado en esta aventura, su amor y creatividad.

A MIS ABUELOS: por su calidez y amor, por hacerme sonreír llenando de momentos especiales cada día de mi vida.

A MIS AMIGOS: Mónica, Mario, Ale y Lesly por alentarme, por compartir sus buenas prácticas en el entorno laboral, así como los momentos inolvidables que hemos construido para el recuerdo, por esa amistad que nos llena de aventuras.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA por brindarme los conocimientos, experiencias, formación y el logro de obtener un Postrgrado.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	1
2. Marco Teórico	5
2.1. Aprendizaje y aprendizaje del adulto	5
2.2. La capacitación y sus generalidades	5
2.2.1. La capacitación y la empresa	5
2.2.2. Capacitación: responsabilidades y propósitos	6
2.2.3. Tipos de capacitación	6
2.2.4. Capacitación y productividad	7
2.2.5. Tendencias de capacitación en el siglo XXI	7
2.3. Análisis y descripción de puesto	8
2.3.1. Análisis de puesto	8
2.3.2. Descripción de puesto	8
2.3.3. Perfil de puesto	8
2.3.4. Métodos de análisis de puesto	9
2.4. Necesidades de capacitación	11
2.4.1. Necesidad	11
2.4.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	11
2.4.3. Métodos de DNC	12
2.4.4. Tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación	13
2.5. Capacitación en acción	16
2.5.1. Planes de capacitación	16
2.5.2. Importancia de un plan o programa de enseñanza	17
2.5.3. Tipos de Programas	18
2.5.4. Métodos y técnicas de formación	19
2.6. Evaluación de la formación	20
2.6.1. Qué se evalúa	20
2.6.2. Tipos de evaluación	21
3. Metodología	23

3.1. Definición del problema	23
3.2. Objetivos	24
3.3. Método	25
3.4. Técnica e instrumento	25
3.5. Fases para el proceso de Capacitación a través del modelo Perfil - Ocupante	27
4. Discusión de Resultados.....	30
4.1. Presentación de resultados diagnóstico de necesidades de capacitación	30
4.2. Resultados puestos de estudio	35
4.3. Resultados entrevista perfil - ocupante	51
4.4. Discusión y Análisis de Resultados	68
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Bibliografía.....	74
Egrafía	76
Anexos	77
Índice de Figuras	115
Índice de Tablas	116

Resumen

Las empresas rara vez realizan un análisis sobre las capacitaciones que otorgan a sus colaboradores, invierten en formación informal sin mayor impacto. En esta oportunidad se ha realizado un análisis para una Casa Editora, encontrando que no se detectaban las necesidades formativas, cubriendo aquellas sin prioridad, dejando de lado las principales brechas. Se ha realizado una detección de necesidades de capacitación con el método perfil – ocupante determinando a través de esta, las prioridades en formación entre lo idóneo y lo real, un método que aporta a la panorámica de cómo se encontraban las necesidades de cada ocupante de puesto y los niveles de asociación en la formación.

Por lo tanto, se logró identificar para los ocupantes de puestos del área Comercial, las principales falencias de formación, clasificando por niveles de asociación, es decir, la prioridad con la que debían establecerse las pautas formativas dentro de la Casa Editora. Además, se ha generado una matriz que ubique de manera comparativa lo requerido en los puestos de acuerdo con el perfil, las habilidades y conocimientos técnicos que cada ocupante posee, para dar paso al diseño del plan formativo sugerido que ha iniciado a reducir las brechas de formación en los integrantes del área Comercial, elevando así la productividad de los colaboradores. Por lo que, la implementación de un plan formativo perfil - ocupante aporta a la potencialización en el nivel de conocimientos y desarrollo de habilidades para el cierre de brechas y prioriza las necesidades cruciales para el negocio.

Introducción

El desarrollo de habilidades y conocimientos del capital humano que conforman las organizaciones se han convertido en una de las prioridades de estas, sin embargo, existen aspectos considerados como brechas en las cuales cada uno debe ser formado para disminuir ese abismo, enriquecer el conocimiento y potencializar las habilidades.

Por lo que, en el presente trabajo, se ha realizado el proceso de capacitación de acuerdo con el modelo perfil - ocupante para una Casa Editora. Se identificaron los puntos más relevantes en áreas específicas para la organización hasta generar acciones que consoliden las brechas entre perfil de puesto y su actual ocupante con la intención de elevar su productividad a través de la formación en áreas críticas.

Dentro del primer capítulo, se encuentra detallada la información de la empresa objeto de estudio, cuyo enfoque es generar una transformación y preparación de los colaboradores que la conforman, la situación real sobre cómo se lleva el tema de formación. A su vez, se presenta una recolección de aquellos antecedentes sobre estudios previos en diferentes ámbitos y empresas acerca de la formación, la importancia que tiene su implementación, así como el impacto generado posterior a su aplicación.

En el segundo capítulo se han explorado los conceptos que dan una conectividad a todo el contexto de formación, desde el aprendizaje de un adulto, el cual implica saber las manifestaciones que tiene este al adquirir nuevos conocimientos y su satisfacción al cubrir los temas propuestos.

Ampliar el conocimiento sobre capacitación y las tendencias del siglo XXI con la finalidad de comprender la era sobre la cual marchan las organizaciones de hoy. A profundidad se detallan conceptos sobre los puestos de trabajo, los tipos de diagnóstico de necesidades que existen y la comparación basada en las personas que ocupan los puestos desempeñados. Por otro lado, se colocó cómo generar un plan formativo de acuerdo con sus distintas modalidades, el nivel de importancia que requiere dentro de las

organizaciones un programa formativo y lo relevante que es este paso, ya que genera perspectivas sobre el avance en el aprendizaje de los que integran la organización y la disminución de brechas, los autores citados contemplan que a través de la formación la productividad es uno de los factores más beneficiados.

Establecer los escenarios actuales y lo que una organización busca, llevan a conocer la problemática de la empresa que se ha analizado, dentro del tercer capítulo, se plantean los objetivos, así como el método utilizado para identificar las necesidades que posterior impulsan el desarrollo del plan formativo propuesto para la empresa de estudio.

Al método lo acompaña la técnica que se ha utilizado para captar más información que complementa el análisis realizado a la organización, así también se desglosa el proceso realizado para alcanzar los objetivos planteados, cada fase se ha gestionado con la información sobre cómo se han ejecutado los pasos uno a uno y el alcance de estos.

Conocer los resultados del diagnóstico realizado se encuentra inmerso en el capítulo cuatro, en la que se evidencian las áreas prioritarias que requieren atención, categorizando estas en niveles de asociación de acuerdo con lo analizado, estableciendo de ello una matriz comparativa para reflejar las brechas de puesto y ocupante actual, así como el plan formativo incluido para los puestos del área. Se ha detallado cada uno de los pasos para replicar el diseño del plan formativo en el momento en la organización así lo desee, fomentando el desarrollo de los colaboradores que conforman la empresa, potencializando el talento, habilidades e incrementando el nivel de conocimiento y aprendizaje que deben poseer las personas en un mundo que se transforma constantemente.

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes del sector

En Guatemala se presentan editoriales que han abarcado el mercado nacional, con el objeto de crear herramientas didácticas que dinamicen el aula y enriquezcan las fuentes de conocimiento de los docentes. En la actualidad el sector editorial se ha vuelto competitivo, demandante con el giro de la era digital y el desarrollo de soluciones integrales para las competencias del siglo XXI.

En esta ocasión se analiza una casa editora transnacional con veinticinco años en el mercado guatemalteco, dedicándose a la comercialización, edición, impresión de libros, creación de herramientas digitales y formación al docente en sus distintas áreas, ubicada en zona catorce. La casa editorial aprende con los cinco sentidos porque pretende ver al futuro, saborear esa educación, tocar los ámbitos que esta posee, contar con ese olfato para las áreas de oportunidad y escuchar a las personas que nutren la confianza que se construye en cada paso.

La casa editorial, tiene un propósito claro y un proyecto sólido en el que se sabe que el mañana empieza a construirse hoy, impulsando la educación de calidad en España y Latinoamérica, pero especialmente dentro del mercado guatemalteco. Su actividad abarca todos los ángulos de la educación, sus distintos productos y servicios son ofrecidos con resultados tangibles haciendo que la innovación sea parte de su esencia en el que la transformación educativa es clave para detectar oportunidades escuchando a sus grupos de interés en busca de una confianza estrecha con sus clientes.

Así también el enfoque de la transformación y especialización abarca la preparación de los colaboradores que conforman la casa editorial, llegando al enfoque en el que se centra este estudio, específicamente en el departamento de Recursos Humanos para el área de Formación en donde se analiza perfil – ocupante generando un estatus sobre conocimientos técnicos requeridos para el puesto y la preparación que poseen las personas que lo desempeñan.

1.2 Antecedentes de estudio

Medina (2014) “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de la inversión para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional” obtuvo el grado de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Pontificia Universidad Católica, Ecuador, analizó el impacto que la capacitación tiene a nivel financiero ya que al no tener una detección adecuada sobre las necesidades de capacitación, se desaprovecha el recurso financiero para aquellas que verdaderamente son requeridas en una organización. Su objetivo primordial fue diseñar un plan de capacitación basado en un modelo de retorno de la inversión utilizando una técnica e instrumentos detallados por cada objetivo estratégico, con los hallazgos logró identificar y detectar estratégicamente las necesidades de capacitación. Por lo tanto, recomendó verificar el impacto del plan de capacitación como ese retorno que toda organización busca.

López (2016) “Programa de capacitación para el desarrollo de competencias tecnológicas, didácticas y tutoriales en entornos virtuales de aprendizaje en docentes de posgrado” obtuvo el grado de Maestra en Educación con Mención en Informática y Tecnología Educativa, Universidad San Martín de Porres, Perú, indagó sobre el programa de docentes que ellos carecían de competencias tecnológicas para el manejo de dichas herramientas o entornos virtuales, su finalidad abarcó la evaluación del programa para el desarrollo de competencias tecnológicas, didácticas y tutoriales para los docentes a través de un diseño experimental con enfoque cuantitativo en el que destacaron hallazgos significativos en el cambio de antes y después de recibir una capacitación sobre el manejo adecuado de recursos virtuales, se concluyó que un programa de capacitación en los entornos virtuales de aprendizaje desarrollan competencias tecnológicas y mejora las habilidades didácticas del docente.

López (2018) “Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz” que optó al grado de Maestra en Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, México, se interesó en el nivel de capacitación como un beneficio bipartito derivado a que el proceso implica la detección de una

necesidad, la planeación e implementación, evaluación y retroalimentación además de un seguimiento de resultados pero en la mayoría de empresas se carece de la médula de este proceso, generando brechas en habilidades y conocimientos técnicos. Su objetivo primordial fue destacar un Diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en la agencia de turismo siendo la metodología de aplicación un método científico comparativo-matricial cuyos hallazgos determinaron las necesidades precisas de capacitación. A través de este diagnóstico se logró desarrollar rasgos para desempeñar un puesto de trabajo de acuerdo con las expectativas de la organización en conjunto con las habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona.

Méndez (2018) “Propuesta de capacitación para fortalecer el perfil del desempeño de los Auxiliares de enfermería para la prestación de servicios de salud del primer nivel de atención del ministerio de salud pública y asistencia social de Guatemala respecto a la atención nutricional de la población menor de cinco años”, quien optó al grado de Magíster en Salud Pública con énfasis en Gerencia y Administración de Servicios de Salud, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, demostró que en el país no se cuentan con las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo tan clave como lo es la enfermería, por ello las brechas entre las competencias del puesto y la persona que ocupa el mismo se hacían evidentes destacando la necesidad de revisar los programas oficiales de formación, fortalecer los conocimientos y temas de capacitación cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de capacitación para fortalecer el perfil de desempeño de auxiliares de enfermería en la atención nutricional a través de cuatro metodologías como entrevistas con informantes clave, investigación documental, revisión de experiencias, análisis crítico y desarrollo de la propuesta para que a través de ello la atención al programa de formación oficial se rigiera a todas las escuelas de enfermería. Además, revisó experiencias previas de capacitación, encontrando que los contenidos, duración y modalidad en la implementación son limitadas en el área nutricional. Concluyó que el programa oficial de escuelas formadoras de enfermería es limitado en contenidos de forma directa o indirecta por lo que no era suficiente para lograr cerrar brechas entre el perfil y el puesto de trabajo.

Machuca (2019) "Gestión del Talento para la competitividad de una empresa de la gran Minería" optó al grado de Magister en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Perú, estudió la competitividad a nivel de mandos medios en la que se evidenció la necesidad de rediseñar la gestión del talento ya que existen oportunidades de mejora en el proceso de capacitación al personal. El objetivo fue presentar un diagnóstico de los procesos de Recursos Humanos evidenciando las oportunidades de mejora y alineado a la filosofía de la organización. Se basó en la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas cuyos hallazgos señalan que la gestión del talento necesita ser competente en el puesto de trabajo que posee, sobre todo cuando tienen puestos de mando medio. Finalmente, la estrategia diseñada generó la necesidad de proponer un plan de gestión humana que se encontrara alineado a la cultura y planes estratégicos de la organización.

2. Marco Teórico

2.1. Aprendizaje y aprendizaje del adulto

Cada individuo posee necesidades puntuales, es por ello, que el adulto se encuentra motivado a participar en una forma ordenada en el desarrollo de su aprendizaje. Grados (2009) asegura que “es identificando un problema que puede ser personal, social o profesional se inicia con resolver esas necesidades en busca de sus intereses de aprendizaje” (p.56).

Es importante destacar que un adulto no aprende a través de la memorización, este refuerza un comportamiento en la que las manifestaciones de actitudes y aptitudes son parte lo que es propiciado por la automotivación que el adulto genera logrando mayor efectividad en su aprendizaje. Cuando se establece la oportunidad de poner en práctica aquello que se enseña al adulto, el aprendizaje es mayor, su satisfacción es uno de los factores que logrando el alcance de objetivos planteados.

2.2. La capacitación y sus generalidades

2.2.1. La capacitación y la empresa

Entender el proceso de capacitación implica conocer lo que representa para la empresa y aquello que pretende alcanzar. Dessler & Varela (2011) afirman que “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185). Las organizaciones establecen procesos de capacitación para poder desarrollar técnicas que con el tiempo se convertirán en habilidades, estas tienen la finalidad de sumar a la gestión que cada colaborador realiza.

2.2.2. Capacitación: responsabilidades y propósitos

El principal propósito de una capacitación es elevar el nivel estratégico del conocimiento y que esta genere habilidades necesarias para lograr objetivos compartidos con la organización.

La capacitación tiene un rol clave dentro del desarrollo de las funciones, esto deriva de aquello que las organizaciones quieren para sus colaboradores, es decir, el alcance del aprendizaje, así como el impacto que tendrá en el desempeño de estos.

2.2.3. Tipos de capacitación

Estas ayudan al cambio de comportamiento de un colaborador en la que se clasifican de la siguiente forma.

- **Laboral:** se enfoca a realizar cambios a corto plazo en el desempeño laboral y con la finalidad de aportar al desarrollo de sus funciones.
- **Educación:** tiene impacto a mediano plazo para que el colaborador amplíe así los conocimientos del área en la que se desenvuelve.
- **Desarrollo:** en este caso Silva, J. (2018) menciona que “este se define como un proceso que estimula la experiencia humana a través del desarrollo organizacional” (p.14). Esto también aporta a que los conocimientos, habilidades y productividad puedan incrementarse generando satisfacción laboral.

El desarrollo de los recursos humanos es vital para centralizar el enfoque del mejoramiento en el desempeño del puesto de trabajo, potencializando el conocimiento de los colaboradores y consolidar objetivos organizacionales que lleven a la transformación digital.

2.2.4. Capacitación y productividad

Es importante realzar que cuando se desarrolla un plan formativo dentro de las organizaciones la productividad es uno de los factores que se desenvuelven. Este elemento se encuentra conectado con el desempeño de los colaboradores, al poner en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos la productividad se elevará beneficiando a la organización en los procesos ejecutados.

Por otro lado, Alles (2020) afirma que “nunca mejor que ahora es el momento de capacitarse, de tener la suerte de vivir en una época donde hay cantidad y variedad de formas de aprender” (p.20). Esto da la perspectiva que en efecto debe dejarse de contemplar a las personas como un costo organizacional, en su lugar es preferible visualizarlo como un aporte a las tendencias y retos que se presentan en el siglo XXI.

2.2.5. Tendencias de capacitación en el siglo XXI

La formación del talento tiene retos o tendencias que el siglo XXI exige como parte de la evolución que se ha presentado durante los últimos años. Mejía & Montoya (2010) indican que: “debe enfocarse a los requerimientos de la organización, estimular el conocimiento de acuerdo con el movimiento generacional y recordar que debe ser un retorno de la inversión para la empresa” (p.17). Las empresas necesitan conocer el mercado objetivo que poseen, si las generaciones son bastante marcadas, la tendencia será elegir un programa que sea retador para quienes lo reciban.

Se hace necesario identificar las necesidades de cada puesto y de aquellos que ejecutan las funciones para lograr que la capacitación dentro de la era digital tenga un impacto mucho más positivo que aquel que en siglos pasados pudiera imaginarse.

2.3. Análisis y descripción de puesto

2.3.1. Análisis de puesto

Realizar un análisis significa evaluar aquello que define un puesto y los comportamientos necesarios para llevar a cabo lo requerido dentro de este. Se identifican las áreas de mayor impacto examinando con detención cómo se realizan las funciones de cada puesto, esto da paso a poder focalizar las necesidades individuales comparado con los objetivos organizacionales.

2.3.2. Descripción de puesto

Esta es una declaración escrita de lo que una persona desarrolla, cómo y por qué realiza las actividades que se enumeran dentro de este documento. El descriptor resulta ser el mapa de aquello que se espera del puesto de trabajo, no debe ser lo que el colaborador posee en conocimientos y habilidades al contrario se plantea con un objetivo que se desea alcanzar a nivel organizacional, este debe ser actualizado de acuerdo al plan estratégico que se plantee; algunas empresas realizan esta revisión y modificación en periodos anuales haciendo retador el objetivo que los colaboradores deben alcanzar a nivel de conocimiento y habilidades por aprender.

Un descriptor de puesto ayuda a que exista una base para las futuras contrataciones, capacitaciones o evaluaciones de desempeño que el área de Recursos Humanos desee implementar.

2.3.3. Perfil de puesto

El perfil da una declaración de las cualidades o calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar sus tareas y que el éxito sea mucho más alcanzable. Otorga los parámetros que un candidato necesita para cubrir una vacante al momento de atracción de talento, si el puesto se encuentra con ocupante entonces sirve para medir el nivel en el que se encuentra logrando identificar brechas que deberán tratarse para que

la organización cuente con personal idóneo enlazando que los objetivos organizacionales se cumplan en menor cantidad de tiempo.

Estos tres en conjunto forman los elementos clave para poder definir, analizar y conocer el impacto de un puesto de trabajo. El alcance de un descriptor de puesto considera la vida cíclica que tienen los procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos, por ello es importante que los tres elementos estén actualizados y detallados de acuerdo con cada puesto alineados a la estrategia de la empresa.

2.3.4. Métodos de análisis de puesto

La información que deben contener los tres elementos anteriores requiere de técnicas para su recolección. Chiavenato (2011) indica que: “proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante” (p.329).

2.3.4.1. Observación

Este método consiste en realizar un análisis del puesto a través de la observación directa y dinámica de cada una de las funciones mientras se ejecutan. Se contemplan criterios que clasifiquen los diversos tipos de observación cuando se enfoca en hechos es narrativa; en donde tenga lugar, es decir de campo, cuando se realiza por el observador llega a ser participante o intrusiva; cada uno ayudará a recolectar las características necesarias del puesto.

2.3.4.2. Entrevista

Recopila información por medio de una entrevista entre el experto del puesto y quien realiza la entrevista. En este método puede analizarse el comportamiento y funciones de la persona entrevistada, esta técnica puede ser abierta, estructurada o semiestructurada, pero es importante resaltar que la fluidez con la que se lleve a cabo es clave para recopilar características de comportamiento del ocupante del puesto.

2.3.4.3. Cuestionario

Es un formato estructurado que tiene como objetivo recoger la información del puesto con mayor cobertura de personal, se establece una estructura previa a lo que se desea investigar, presenta un menor costo, pero puede llegar a ser subjetivo derivado de que no existe contacto directo con la persona que ocupa el puesto.

2.3.4.4. Bitácoras

Este método conlleva la verificación de los registros de funciones, actividades que el colaborador ejecuta de manera diaria. En el caso de esta técnica puede perderse información importante además de requerir la validación de un supervisor que haga constar que lo anotado es verdaderamente lo ejecutado dentro del puesto de trabajo.

2.3.4.5. Focus group

Esta técnica es para trabajar puestos que tienen las mismas funciones, actividades o responsabilidades. Al realizar este método se obtiene información de varios conociendo así la realidad del puesto, se hace necesario un moderador para dirigir este grupo el cual debe conformarse de seis a diez personas, el moderador debe estimular a los participantes a responder las preguntas que revelen sus conocimientos, habilidades logrando que sea provechoso el espacio con ellos.

2.3.4.6. Mixto

Cada método de análisis tiene ventajas, desventajas y peculiaridades para minimizar las áreas de oportunidad de estos, lo ideal es utilizar métodos mixtos que combinen de manera adecuada sus características adecuándose así a las necesidades puntuales de la organización, esto permite una mejor investigación y análisis de puestos.

Este método puede ayudar a recolectar información desde las diversas perspectivas, cada organización utilizará el método que le de los resultados puntuales, alineados a lo que se indaga y la profundidad que se desee realizar en el proceso de análisis.

2.4. Necesidades de capacitación

2.4.1. Necesidad

Existen muchas definiciones Ruth, Tohza & Maldonado (2011) formulan que “es una sensación de ausencia o existencia de un problema que se genera en una situación determinada totalmente ajena” (p.16).

Con ello se puede determinar que existe una necesidad con carencia en la que se percibe entre dos factores una brecha y por otro lado la necesidad como problema siendo esta última aquella en la que pueden existir personas involucradas que se ven inmersas en la participación de un proceso problemático.

En cambio, la discrepancia para Ruth, Tohza & Maldonado (2011) se consolida en “la distancia entre lo que es un empleado y lo que debería conocer y hacer. Esta brecha entre dos situaciones se constituye en la necesidad de capacitación” (p.17)

2.4.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Es importante conocer la herramienta que facilita el reconocimiento de brechas que posteriormente dan paso a ejecutar capacitaciones.

Carrión (2005) indica que:

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades, roles laborales y aquellas que impliquen tecnología de la información y la comunicación (TICs). (p.5)

Mientras tanto Reza, J. (2012) indica que “es obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes, y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas de aprendizaje tendientes a satisfacerlas” (p.64)

Un diagnóstico de necesidades de capacitación no parte de lo que las personas piensan y cuál es su opinión, debe establecerse por medio de métodos que brinden confiabilidad en el proceso y que arrojen resultados positivos, tanto para las personas como para la organización misma, es por ello necesario la correcta implementación de un DNC.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la organización, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. Busca fortalecer las necesidades para que los objetivos organizacionales puedan ser alcanzados reduciendo tiempo, realizar esta detección es clave ya que los colaboradores provienen de diferentes experiencias y ambientes haciendo conscientes a las personas de su propio desarrollo, lo fundamental que representa reducir esas necesidades que se ha focalizado.

Para el diagnóstico Reza, J. (2012) menciona que: “a menudo se confunden las herramientas con los modelos de diagnóstico que existen, el DNC se direcciona a tres métodos dos de ellos totalmente simples y un tercero que es la base del resto” (p.66).

2.4.3. Métodos de DNC

2.4.3.1. Método Reactivo

Es un sondeo inicial bastante superficial, es una identificación de problemas que deben resolverse, desconociendo las características a detalle, una obtención fácil, pero con alto grado de riesgo si se desea tomar decisiones con esa información. Este modelo sirve para atender necesidades que surgen sin plan o programa concretado.

2.4.3.2. Método de frecuencias

Este modelo se basa en la Ley de Pareto 80-20 en la que un 20% de los problemas de la empresa llegan a impactar en el 80% de los resultados. Lo que muchas organizaciones viven a diario por dejarse llevar en ese torbellino de urgencias o lo frecuente que suele presentarse dejando de enfocarse en lo crucialmente importante.

2.4.3.3. Método de comparativo

En este modelo se establece la diferencia que existe entre lo que debe hacerse y aquello que realmente se hace a través de una comparación y las necesidades a cubrirse, la detección de necesidades es factible con base a una comparación que ayudará a resolver las dos diferencias que se presentan para la toma de una decisión enfocado a satisfacer las necesidades que se han identificado.

2.4.4. Tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación

Es clave definir que existen tipos de DNC que facilitan el diagnóstico a realizar.

Castillo (2012) describe que:

Existe un tipo de diagnóstico para las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación de acuerdo con un área específica. (p.39)

El DNC permite obtener información sustanciosa de aquellos aspectos o necesidades que un área debe pulir. Además, una organización puede trasladar un diagnóstico guiado hacia las necesidades que se han evidenciado en la primera fase. Este último, estará enfocado directamente a las brechas puntuales de cada área de manera que encontrar

una solución sea mucho más factible que solo capacitar sin antes identificar la adecuada para disminuir las brechas.

2.4.4.1. DNC con base en problemas

Su naturaleza es hacer evidentes los problemas del personal de mandos medios y representa la oportunidad de obtener grandes resultados en un lapso breve; su aplicación se da en organizaciones donde se presentan problemas en cuanto a rendimiento, considerándolos poco importantes, son detectados hasta que se rebasan los límites de tolerancia para colocarse como una necesidad urgente.

2.4.4.2. DNC con base en el desempeño

Como lo indica su nombre, se basa en la evaluación del desempeño y está dirigido a los niveles medios de la organización. Para efectuar este tipo de diagnóstico, es necesario que se aplique una efectiva evaluación del rendimiento. Los indicadores de medición para este método como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación, trabajo en equipo y liderazgo. En este método es importante que los objetivos que se establezcan cumplan con los requisitos requeridos es decir “enfocarse en los resultados, ser consistentes, ser específicos, ser mensurables, referirse a un periodo determinado, ser alcanzables” (Chiavenato, 2008, p.73). Para que este tipo de DNC sea aplicado con efectividad es necesario que la organización cuente con una correcta evaluación del desempeño, contribuyendo y animando al personal a obtener resultados concretos.

2.4.4.3. DNC con base en multihabilidades

Se emplea en organizaciones que trabajan por procesos, donde se requiere que los colaboradores manejen tareas de diversos puestos. Se hace necesario que los operadores tengan la habilidad para dominar procesos de otras áreas. “Multihabilidades

es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados” (Villatoro 2008, p.144).

2.4.4.4. DNC con base en puesto persona

Este diagnóstico tiene como base el puesto de trabajo, se enfoca en las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo; la herramienta indispensable para llevar a cabo el diagnóstico son los descriptores y perfiles de puesto para definir la situación ideal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal que cubre los puestos evaluados debe y puede tener; a su vez se encuentra la situación real que dos o más ocupantes pueden tener.

Este modelo presenta dificultad cuando una organización es numerosa con relación al número de puestos con los que cuenta, así como el número de colaboradores que integren la organización.

Al hablar de situación idónea, hace referencia al nivel óptimo por lo que, aplicado a un colaborador, por ejemplo, significa que trabaja su jornada laboral con un margen de equivocaciones totalmente nulo, una empresa para contar con situación idónea debe establecer un estándar realizable, alcanzable y para ello es importante hacer primero una validación de los descriptores de puesto en los que debe colocarse lo esperado por la organización.

Para definir la situación real, se hace uso de un instrumento de recolección de datos que incluye los requerimientos del puesto en cuanto a las funciones, para luego comparar la situación ideal con la real del puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las deficiencias existentes referente a los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá cubrir el plan de formación a implementar. “Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos de una organización, principalmente del tipo industrial” (Villatoro, 2008, p.124). Es aplicable en departamentos u

organizaciones donde existe un número elevado de empleados los cuales presentan deficiencias en la implementación de los procesos.

Se considera el DNC con base en el puesto-persona como el punto de partida del diagnóstico, ayuda a identificar las necesidades reales de capacitación principalmente en áreas operativas, los resultados son expresados en términos cuantitativos, no se necesita demasiada inversión y tiempo de análisis. Sus resultados son correctivos, asegurando el cumplimiento de los estándares de productividad. El más recomendado en caso de querer acortar brechas perfil – ocupante.

El DNC puesto - persona es entonces, 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. La información proporcionada por los jefes y supervisores también se hace fundamental para la indagación de las necesidades puntuales que surjan al realizar esta detección.

Las necesidades de capacitación detectadas constituyen un punto de partida para poder armar la composición de los planes y programas de enseñanza porque se coloca en un plano comparativo la situación idónea y la real para poder revisar qué necesidades han surgido además se hace importante resaltar que no todas las necesidades podrán cubrirse con una formación porque existen elementos referentes a herramientas de trabajo que la organización deberá proveer a los colaboradores para una ejecución de calidad en su puesto de trabajo.

2.5. Capacitación en acción

2.5.1. Planes de capacitación

Un plan de formación debe dirigirse a la obtención de resultados u alcance de objetivos enfocados a la validez de la estrategia organizacional. Para esto el desarrollo de un método o técnica que se adecue a las necesidades puntuales de la empresa es clave.

Debe recordarse que, para la selección de un método o técnica de capacitación, identificar el tipo de aprendizaje se hace necesario. Castillo (2012) indica que “algunas personas tienden a fijarse más en la información que reciben visualmente, otros en la información que les llega por medios auditivos, y otros en la que reciben a través de los demás sentidos” (p.59). Las personas utilizan tres sistemas visual, auditivo y kinestésico, con base en estos puede plantearse la técnica que mejor se adapte para abordar al público objetivo.

2.5.2. Importancia de un plan o programa de enseñanza

Su importancia parte de la orientación general que implique el proceso y desarrollo con que se aborde este. Así también se debe considerar señalar las categorías en común con los objetivos que se planteen en la formación. Ruth, Tohza & Maldonado (2011) identifican que “algunos pasos deben considerarse de manera decisiva ya que son requisito indispensable para llevar a cabo lo que se ha indicado en el objetivo planteado en función de aportar a la enseñanza” (p.18).

- **Mantener las competencias del personal:** consolidar logros y actualizar al personal de campos específicos.
- **Adoptar la organización a los cambios del entorno:** los escenarios del siglo son acelerados con avances técnicos-científicos. Adoptar la innovación es algo imperativo para que la competitividad de las empresas sea impresionante ante el mercado. Adaptarse a las adquisiciones tecnológicas producen beneficios extraordinarios en la actualidad y formar a los colaboradores en ella se convierte en un requisito que la era demanda.
- **Implementar proyectos:** cuando una organización decide elaborar proyectos sean estos para elevar la productividad o mejorar la experiencia de servicio al cliente es imprescindible que se adquieran nuevas competencias o el perfeccionamiento de estas, para ello pueden aplicarse programas de capacitación

ad hoc que prepararán a los colaboradores para la ejecución de los proyectos a implementar.

- **Solución de problemas:** la detección de necesidades debe considerarse como un proceso de visualización e indagación mientras que el programa debe procurar establecer las competencias laborales requeridas, las habilidades técnicas para el desarrollo de sus funciones, generar conocimiento de manera que exista una organización para el alcance de los objetivos.

2.5.3. Tipos de Programas

2.5.3.1. Básico

Este es impartido para personas con una escolaridad mínima requerida por la organización, su objetivo es enfocarse a la educación técnica a través de sistemas de evaluación.

2.5.3.2. Plataforma

Su público objetivo son las personas de nuevo ingreso dentro de una empresa, haciendo que conozcan todo lo que conforma la organización desde actividades, funciones de puesto que ocupará dejando a un costado la improvisación.

2.5.3.3. Sustitutivos

Este programa se diseña una vez se ha realizado un diagnóstico de necesidades en la cual se colocan escalas de medición para llevar un indicador de logro que permita identificar las brechas fácilmente, así como la visualización del beneficio de la inversión.

2.5.3.4. Organizacional

La filosofía empresarial es el punto de partida de este, los objetivos, el desempeño organizacional en sus diferentes niveles, la brecha que se presenta en los escenarios comparativos de la situación idónea versus la real, un plan o programa formativo debe contemplar además de los resultados institucionales sino también la implementación de nuevas políticas, cambios por transformación digital todo aquello que represente realizar un proceso de aprendizaje en donde no existen conocimientos previos o de un nivel elevado.

2.5.3.5. Individual

En este tipo de programa se promueve el desarrollo de la persona siendo este un plan de carrera en la que una empresa ofrece la senda y cada individuo define su desarrollo.

2.5.4. Métodos y técnicas de formación

Las técnicas que se abordan por lo general dentro del medio educativo llegan a funcionar de manera efectiva en la capacitación. Se consiguen resultados que impactan a la organización ya que se adecuan al aprendizaje de un adulto.

Como métodos tradicionales se encuentran las conferencias, los audiovisuales, simuladores de dinámicas grupales, dramatizaciones o roll play así como casos de estudio. Estas modalidades han sido diversas formas para poder aprender la responsabilidad de acuerdo con el desempeño real de un puesto de trabajo.

Por otro lado, se encuentran las técnicas contemporáneas en las que sobresale el aprendizaje on-line. El avance de las herramientas tecnológicas brinda la apertura para poder realizar capacitaciones por computadora. Este tipo de capacitaciones proporciona flexibilidad, interacción por el tipo de actividades participativas que debe tener además de reducir el tiempo de aprendizaje que toma conocer un tema.

2.6. Evaluación de la formación

Se define como una reflexión sobre las acciones que se han plasmado, se base en un proceso previamente establecido con el objetivo de recolectar datos concisos sobre el alcance de conocimientos, habilidades y actitudes, así como los pasos realizados dentro del plan.

Valora el uso correcto de los recursos disponibles y verifica que el aprendizaje obtenido sea el que se ha planteado en cada formación recibida por los colaboradores. Según Ruth, Tohza & Maldonado (2011) “una evaluación puede realizarse desde dos perspectivas siendo estas desde la gestión o desde el impacto” (p.33).

Cuando se evalúa desde la gestión, se ve el cumplimiento de las estrategias en el aprendizaje; mientras que, desde el impacto, se reflejará en los colaboradores cuyo producto es el aprendizaje, mejora de proceso, lo objetivos organizacionales que se han planteado y a los cuales se intenta alinear a través de la formación.

2.6.1. Qué se evalúa

Para determinar los aspectos a evaluar se revisa el objetivo de la capacitación en el que puede valorarse áreas específicas de trabajo, funciones o contenidos relacionados con la capacitación.

Reza (2012) determina:

La evaluación de la capacitación en las organizaciones debe estructurarse con un esquema integral, donde se facilite la revisión, a conciencia de las distintas dimensiones del proceso. Lo importante es saber si el curso cumplió con las expectativas de los participantes si tuvieron un aprendizaje acorde con los objetivos previamente. (p.8)

2.6.2. Tipos de evaluación

Posterior a realizar una capacitación es fundamental seleccionar el tipo de evaluación o bien durante la misma en caso su duración sea por un período largo. La efectividad del proceso de capacitación se mide a través de la evaluación y para ello Werther & Davis (2013) recomiendan: “seguir los siguientes pasos de evaluación durante el proceso de capacitación como el curso y la transferencia de los conocimientos obtenidos, así como el seguimiento” (p.272)

- **Aspectos para evaluar:** con base en las áreas que se pretenden medir con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y el objetivo de la capacitación, se establecen los aspectos a evaluar, pueden ser áreas específicas de trabajo y funciones, asimismo como contenidos relacionados con tecnología, comunicación, competencias, seguridad industrial, entre otros.
- **Examen previo al curso:** este determina el nivel de conocimiento actual del colaborador respecto al tema, se administra a los participantes un examen antes de la capacitación.
- **Examen posterior al curso:** se aplica un test que ayudará a comparar los resultados junto con el realizado previo al curso, con el propósito de verificar el alcance de la capacitación, si existe una mejoría se considera que la capacitación fue efectiva con un aporte significativo.
- **Transferencia de los conocimientos al puesto:** la manera en que la información teórica, la modificación de conductas o la práctica aprendida genera cambios efectivos en el desempeño de las funciones de los trabajadores que recibieron la capacitación.

- **Alcance:** observar el desarrollo del colaborador en el tiempo, ya sea por medio de indicadores como la productividad, actitudes, ausencia de errores, calidad de trabajo entre otros aspectos.

Estas evaluaciones deben mantenerse como parte de un registro que ayuda a demostrar los avances que el colaborador ha tenido en el aprendizaje. Es fundamental que los registros puedan visualizarse de manera colectiva, pero sobre todo de forma individual porque esto ayudará a identificar el refuerzo de cada persona y que las brechas logren cerrarse mientras el plan tenga vigencia sobre las necesidades detectadas.

Como parte de la evaluación debe realizarse un informe de aprendizaje del plan donde podrá registrarse la experiencia generada en los colaboradores, esto permitirá evidenciar lo que se ha alcanzado de acuerdo con aquello que se planteó en el plan de formación

3. Metodología

3.1. Definición del problema

Para el mundo laboral en la actualidad, la preocupación fundamental de los empresarios es el crecimiento y la consolidación de su negocio o bien la supervivencia de este. Además de ello buscan conseguir talento que genere un valor agregado a su organización de manera que se alcancen los objetivos planteados.

Cuando se habla de capacitación se establecen estructuras para conocer un cronograma, objetivos para la transferencia de conocimientos y habilidades. La capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones, cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados. En esta ocasión se analiza una casa editora transnacional ubicada en zona catorce de la ciudad de Guatemala, con veinticinco años en el mercado guatemalteco, dedicándose a la comercialización, edición, impresión de libros, creación de herramientas digitales y formación al docente en sus distintas áreas, actualmente cuenta con ochenta y ocho colaboradores en plantilla propia, ochenta y tres administrados por outsourcing que reportan directamente a la casa editora.

El tema de la capacitación ha sido infravalorado, ya que se han programado talleres sin detección de necesidades cumpliendo únicamente el requisito de formación anual. Por lo tanto, las habilidades no se han desarrollado de manera eficiente en los colaboradores, esto ha generado brechas de perfil – ocupante en el que los conocimientos técnicos del puesto o aquellos conductuales se ven afectados y las competencias específicas se estancan.

Al no aplicar una metodología adecuada se generan costos sin obtener un retorno de la inversión en el talento humano de la casa editora, además las capacitaciones informales son inconsistentes, no tienen estructura y por ende los conocimientos que puedan adquirirse no pueden medirse de acuerdo con una necesidad puesto que no se ha evaluado previamente si era prioridad.

La casa editora realiza actualmente una certificación con cuatro disciplinas de ejecución para el alcance de metas crucialmente importantes en las que el departamento de Recursos Humanos, en dónde surge la pregunta sobre si realmente ¿se hace necesario establecer un proceso de capacitación y un diagnóstico de necesidades para identificar brechas Perfil-Ocupante durante el año 2020?

Cuando existen brechas entre el perfil de puesto y la persona que desarrolla las funciones se contemplan las deficiencias existentes referente a los conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador. Esto puede generar dificultad en la adaptación de cambios que la casa editora enfrenta en la era digital, así como retrasar los procesos de innovación que se necesiten.

3.2. Objetivos

General

1. Desarrollar el proceso de capacitación a través del modelo Perfil – Ocupante para elevar el nivel de conocimientos técnicos y habilidades que ayuden al cierre de brechas, en los colaboradores de la casa editora para el período 2020.

Específicos

1. Actualizar los perfiles de puesto con las habilidades y conocimientos con los que debe contar cada ocupante para la comparación de ideal con la real de quienes ocupan los puestos de Casa Editora.

2. Determinar las brechas entre el perfil de puesto y su actual ocupante a través de un diagnóstico de necesidades puesto-persona para orientar las formaciones especializadas sobre las áreas críticas identificadas.

3. Desarrollar el diseño de formaciones especializadas para cada ocupante, priorizando los niveles de asociación bajos o de alta criticidad diagnosticados para el cierre de brechas.

3.3. Método

Para poder desarrollar el proceso de capacitación se requería un diagnóstico que ayudara realizar formaciones especializadas para el cierre brechas perfil – ocupante, se hizo necesario identificar las necesidades de capacitación que cada persona requiere para ocupar un puesto de trabajo. Por lo tanto, se utilizó el método analítico a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que identifica puntualmente las brechas de formación, para conocer el nivel de brechas existente y el método cualitativo a través de una entrevista en el que se determinó el comportamiento, interacción de las habilidades de cada colaborador respecto a su puesto de trabajo.

Esta propuesta se enfoca al DNC con base en puesto – persona ya que este diagnóstico tiene como base el puesto de trabajo, en actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo.

3.4. Técnica e instrumento

Para poder recabar esta información se encuestó a los 118 ocupantes de los puestos de trabajo, el instrumento utilizado fue un cuestionario cuyo objetivo era la obtención de las necesidades observables para reducir la búsqueda de los temas más relevantes en los que debe formarse al personal de acuerdo con lo que requiere el puesto y la situación real de quien lo ocupa. Además, se realizó una entrevista a los ocupantes de puesto, para completar la parte de experiencia y conocimientos a través del desarrollo de puesto desde la perspectiva de estos.

La herramienta que dio soporte son los descriptores y perfiles de puestos en los que se define la situación ideal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal que se encuentra en los puestos debe y puede tener.

3.5. Fases para el proceso de Capacitación a través del modelo Perfil - Ocupante

Para el desarrollo del proceso de capacitación a través del modelo perfil – ocupante, se han realizado tres fases que determinaron las brechas de capacitación que existen desde el perfil de un puesto y la persona que actualmente ocupa dicho puesto.

Este modelo hizo visualizar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren al desempeñarse dentro de un puesto de trabajo a través de áreas comunes dentro de la casa editorial.

Las fases que describen el proceso son las siguientes:

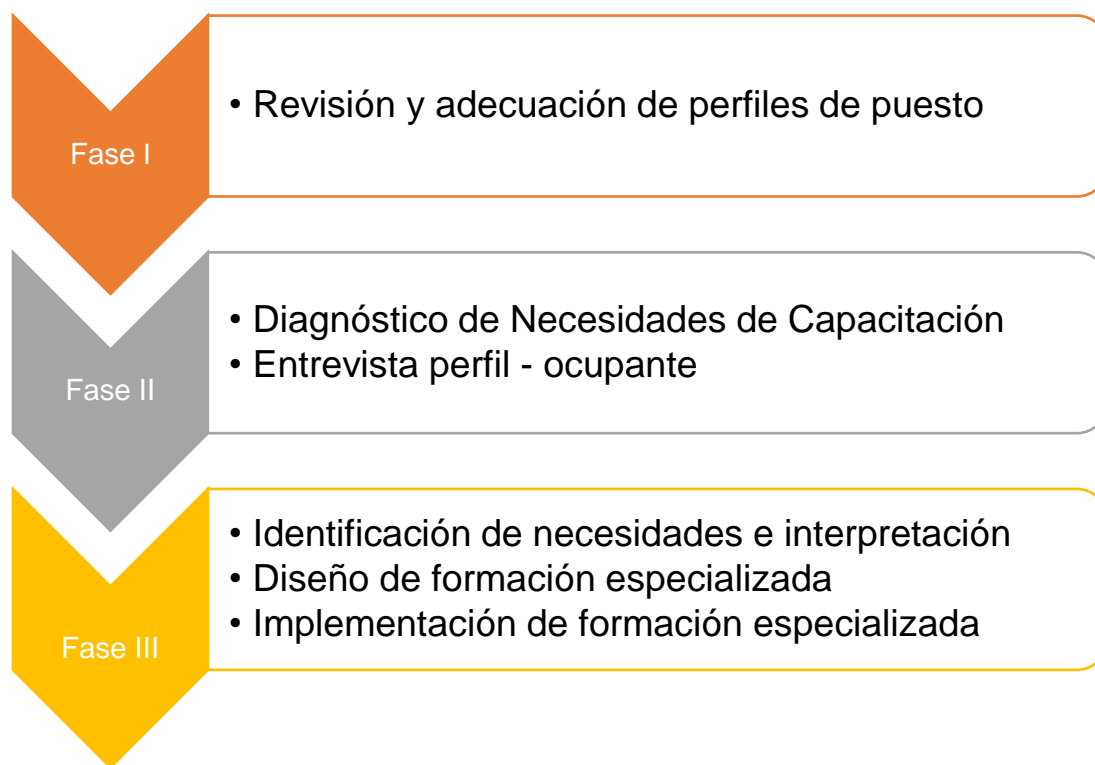


Figura 1. Fases del proceso de capacitación. En este se detalla el proceso para identificar necesidades y diseñar formaciones especializadas de la Casa Editorial transnacional. Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Fase I. Revisión y adecuación de perfiles de puesto

La revisión y adecuación de perfiles de puesto se ha realizado con el fin de poder tener una versión reciente de los mismos, así como inventariar cada puesto descartando la duplicidad de funciones, redireccionar el objetivo de cada uno de los puestos de acuerdo con las necesidades actuales del negocio.

Esta fase se ha gestionado con la participación de la dirección de cada área, revisados y afinados por Recursos Humanos para que estos se aprobaran por la Dirección General a nivel Centroamérica Norte. Cada uno de los descriptores fue trasladado a un formato nuevo en el que se incluyen niveles de competencia y el actual ocupante.

Fase II. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Puesto – Persona

Dentro de esta etapa se trasladó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) puesto – persona en el que se ha guiado los 118 colaboradores a destacar por área el conocimiento técnico, las habilidades y algunos otros que se han considerado como relevantes para los puestos de trabajo.

Además de ello, se realizó una entrevista los 118 colaboradores para recabar a profundidad temas que en un cuestionario se quedan un tanto impersonales, esto para dar más cercanía y explicar el propósito del diagnóstico ejecutado. La entrevista tuvo como objetivo indagar el nivel de estudios empatándolo, así como lo requerido por el perfil de puesto, los conocimientos técnicos de acuerdo con experiencia, herramientas o programas utilizados, necesidades de capacitación desde la perspectiva de cada ocupante de puesto y desarrollo de tareas en cuanto a la gestión de sus aprendizajes y aspiraciones.

El objetivo de estos fue la obtención de las necesidades observables, tomando como partido un sondeo general y otro guiado para reducir la búsqueda de los temas más relevantes en los que debe formarse al personal de acuerdo con lo que actualmente se requiere el puesto y la situación real de quien lo ocupa.

Fase III. Identificación de necesidades y desarrollo del diseño de formación especializada

Se identificaron las necesidades de capacitación, se encontró las brechas de conocimientos técnicos, niveles de estudio y experiencia requerida de acuerdo con lo que se encuentra definido en el perfil de puesto.

A través de ello, se han desarrollado formaciones especializadas en las que se han propuesto temas de capacitación que iniciarán el cierre de brechas localizado para cada perfil – ocupante dentro de la casa editorial.

4. Discusión de Resultados

4.1. Presentación de resultados diagnóstico de necesidades de capacitación

Se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación puesto – persona, en la Casa Editorial para encontrar los niveles por factor de las áreas prioritarias dentro de los puestos de trabajo a través de una encuesta en la que se han evidenciado generalidades por área.

Estas áreas evaluadas acompañan lo primordial que cada puesto debe tener para el desarrollo de sus funciones, estos fueron dialogados a través de una reunión con la Dirección de Recursos Humanos Centroamérica Norte.

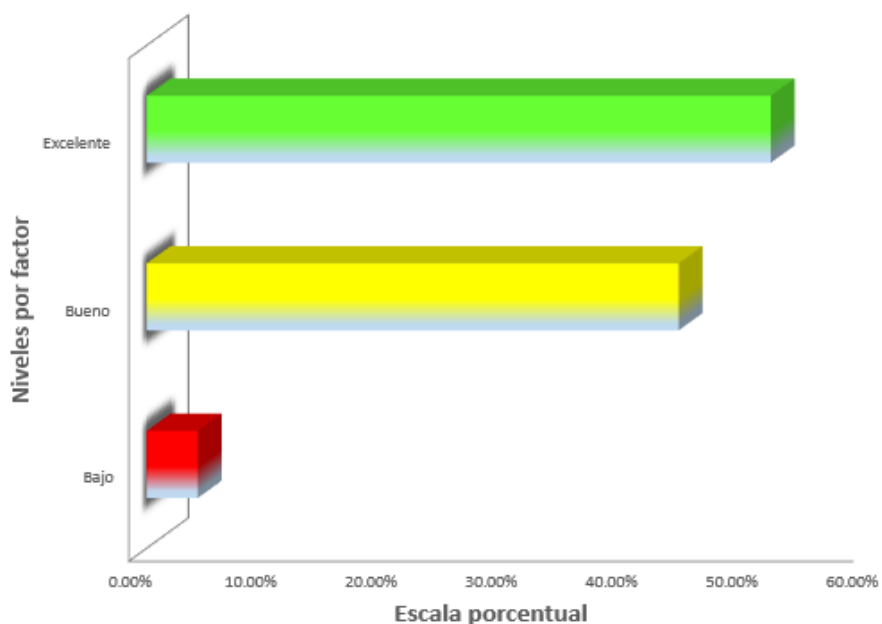


Figura 2. Comunicación en puestos de Casa Editorial. Puede observarse que el nivel del factor de comunicación se encuentra en un 51.69% excelente en los 118 colaboradores que se han encuestado. Teniendo un 44.07% de nivel bueno que deja ver que la comunicación es fluida y que puede mantenerse la constante actualización para mejorar ese 4.24% en los puestos en los que no se ha empatado una comunicación asertiva.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

La comunicación en el desarrollo de las funciones dentro de los puestos de trabajo es vital para expresar ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos en los proyectos y comprender el mensaje sobre todo en un área que permite ampliar la perspectiva de opiniones dentro de la organización.

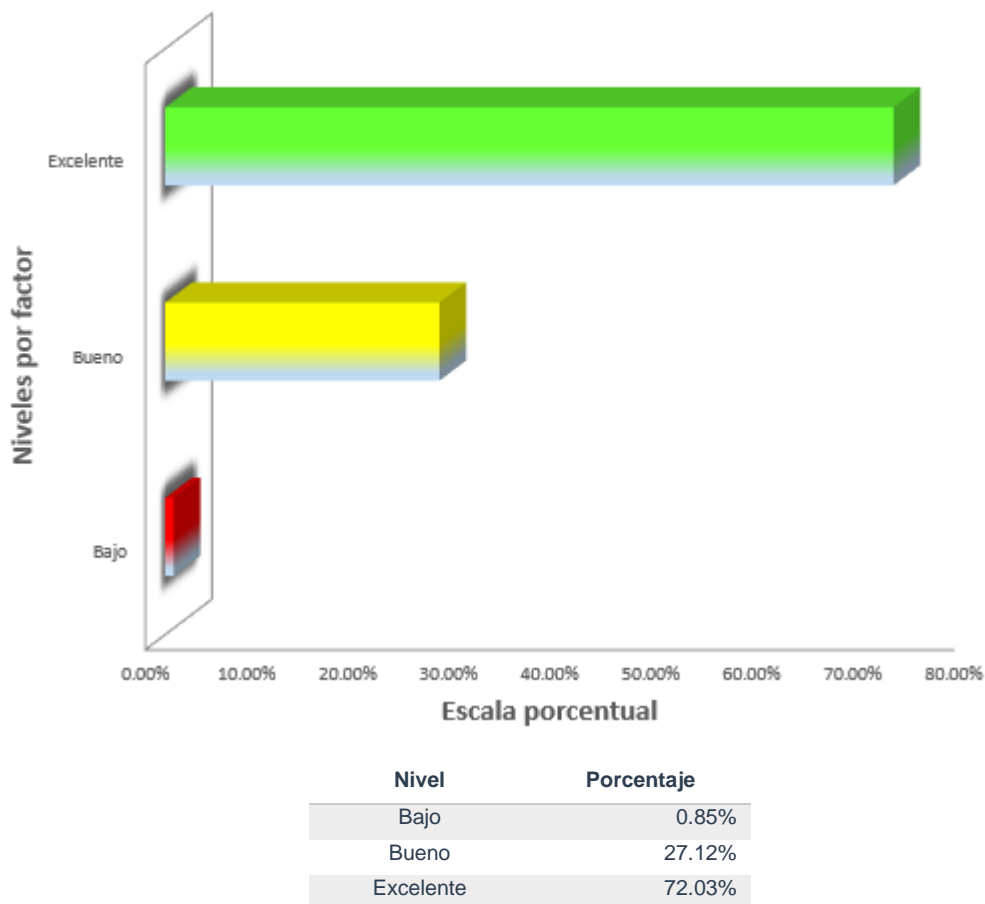
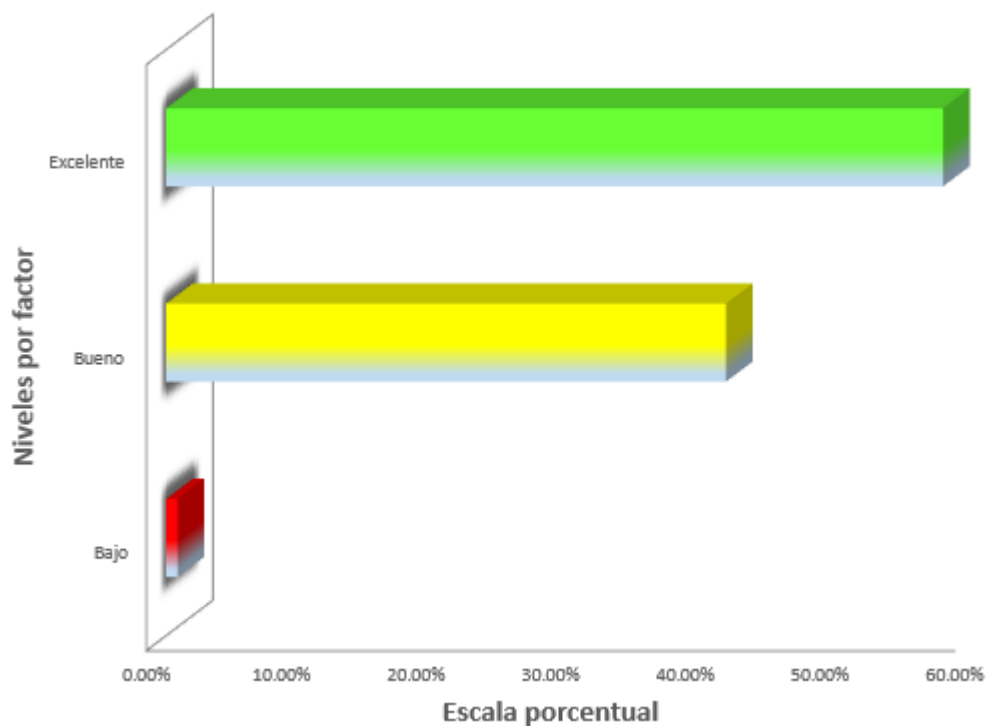


Figura 3. Tecnología en puestos de Casa Editorial. El nivel de tecnología en cuanto a software, equipos o ipads, es muy estable logrando que un 72.03% sea excelente y que un 27.12% se encuentre en un intermedio lo cual al ser identificado puede mejorarse a través de formación que eleve los conocimientos, habilidades que los colaboradores necesitan. En la actualidad el presentar un nivel bajo como lo refleja el 0.85% se deriva de las actualizaciones o nuevos dispositivos de un total de 118 colaboradores encuestados.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

La tecnología enmarca un aspecto sumamente importante para cada uno de los puestos que conforman la Casa Editora, mejora la eficiencia y eleva los niveles de productividad logrando superar los límites que algunas generaciones atrás tuvieron. Las

actualizaciones hacen retador el desarrollo de las funciones de los colaboradores desde sus puestos de trabajo demandando un aprendizaje constante de los insumos que permitan automatizar todo lo administrativo y concentrarse en la parte táctica.



Nivel	Porcentaje
Bajo	0.85%
Bueno	41.53%
Excelente	57.63%

Figura 4. Habilidades Técnicas en puestos de Casa Editorial. Se ha destacado de 118 colaboradores encuestados que un 57.63% un nivel excelente de habilidades técnicas y un 41.53% con un nivel medio, encontrando por debajo de estos a un 0.85%.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Las habilidades técnicas permiten que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones contempladas en los descriptores de puesto y estar conscientes del nivel en que gestionan las mismas, estas habilidades están conformadas por esos conocimientos, sin embargo, este factor mide elementos que se aprenden en un aula académica o a través de formación dentro de las organizaciones.

Por lo general en las organizaciones se hace más retador formar a sus colaboradores en este tipo de áreas. Las habilidades técnicas dentro de Casa Editora deben enfatizar esas destrezas especiales en cada uno de los colaboradores logrando destacar en el desarrollo de sus funciones, pero sobre todo teniendo la apertura del aprendizaje para otra clase de habilidades.

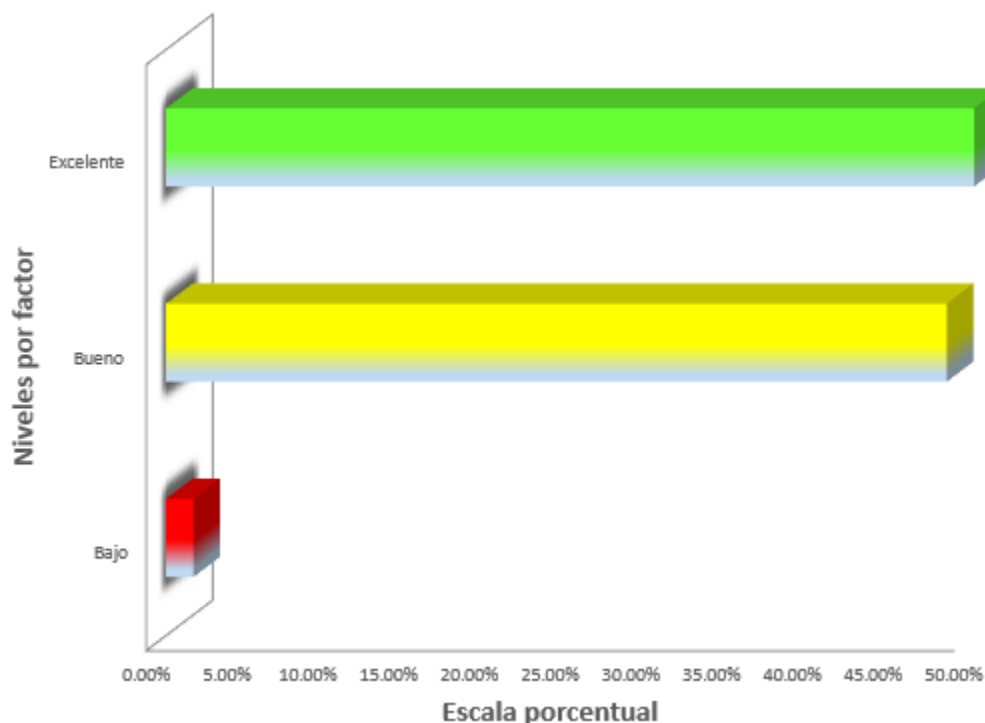


Figura 5. Servicio al cliente en puestos de Casa Editorial. En las 118 encuestas se puede observar que un 50% de los colaboradores encuestados considera tener un nivel de servicio excelente mientras que un 48.31% contempla tener un nivel medio en el que puede reforzarse para llegar al óptimo por otro lado se visualiza que un 1.69% necesita mejorar ese factor siendo crucial para la organización derivado de su visión en cuanto a este punto de acuerdo a lo que se refleja en sus reportes mensuales en Fidelity, un programa de atención de llamadas.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

El servicio al cliente para Casa Editora forma parte de sus valores, por lo tanto, contar con este factor dentro del puesto de trabajo es vital. Genera valor a los clientes internos

y externos porque identifica y satisface las necesidades más allá de lo expresado abiertamente e inclusive con la idea de sobrepasar las expectativas a través de resolver situaciones tensas con diplomacia y tacto.

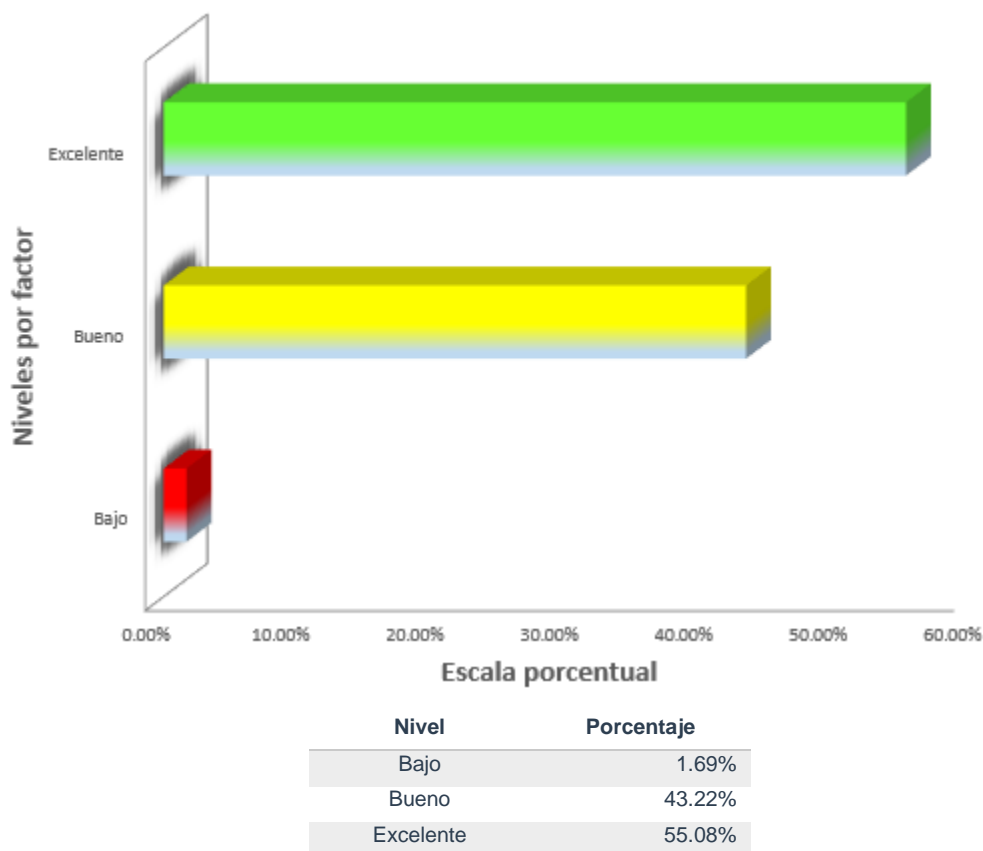


Figura 6. Herramientas de trabajo y entorno digital en puestos de Casa Editorial. Dentro de las 118 personas encuestadas, se contempla un 55.08% con nivel excelente, un 43.22% que considera tener un buen nivel de conocimiento del entorno digital y un 1.69% que le apuesta a necesitar mayor formación para sentirse a gusto con la interfaz de aquello que la Casa Editora implementa con este tipo de soluciones que busca en el sistema educativo.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Las herramientas de trabajo y el entorno digital están ligadas a las habilidades técnicas porque la tendencia de la gestión del talento establece que los procesos se automaticen, que todo aquello que se demoraba un par de días, hoy pueda gestionarse en menos de dos horas. La finalidad de este factor dentro de la Casa Editora es desarrollar e implementar soluciones novedosas que identifiquen las oportunidades en la industria con el fin de generar nuevos productos, servicios y soluciones educativas diferenciadoras

que ayuden, acompañen y asesoren a los actores del sistema educativo del país, así como desarrollar mejores prácticas e incorporar nuevas tecnologías por lo tanto el nivel de la familiaridad con que los colaboradores conozcan esos entornos digitales y las herramientas con las que se realizan se hace sumamente importante

4.2. Resultados puestos de estudio

A través de estos resultados se han analizado a profundidad tres puestos que ayuden a determinar las necesidades de formación focalizadas en estos a través de los ocupantes de estos, los cuales fueron Asesor Educativo, Coordinador Comercial y Director Comercial.

La encuesta del DNC ha otorgado los datos, de los cuales se hizo un análisis en tres niveles para contar con la perspectiva completa de las personas que se encuentran ocupando los puestos de acuerdo con el nivel jerárquico con el que cuenta y así contemplar la diferencia de la experiencia que han tenido desde sus puestos de trabajo. Esta muestra se ha seleccionado a petición de la Dirección de Recursos Humanos por ser un área fundamental para el crecimiento en el mercado de instituciones educativas que exigen un aprendizaje con ambientes digitales.

El puesto de asesor educativo cuenta con veintitrés ocupantes, el puesto de coordinador comercial tiene cinco ocupantes y el de director comercial uno, siendo los resultados como se muestran a continuación.

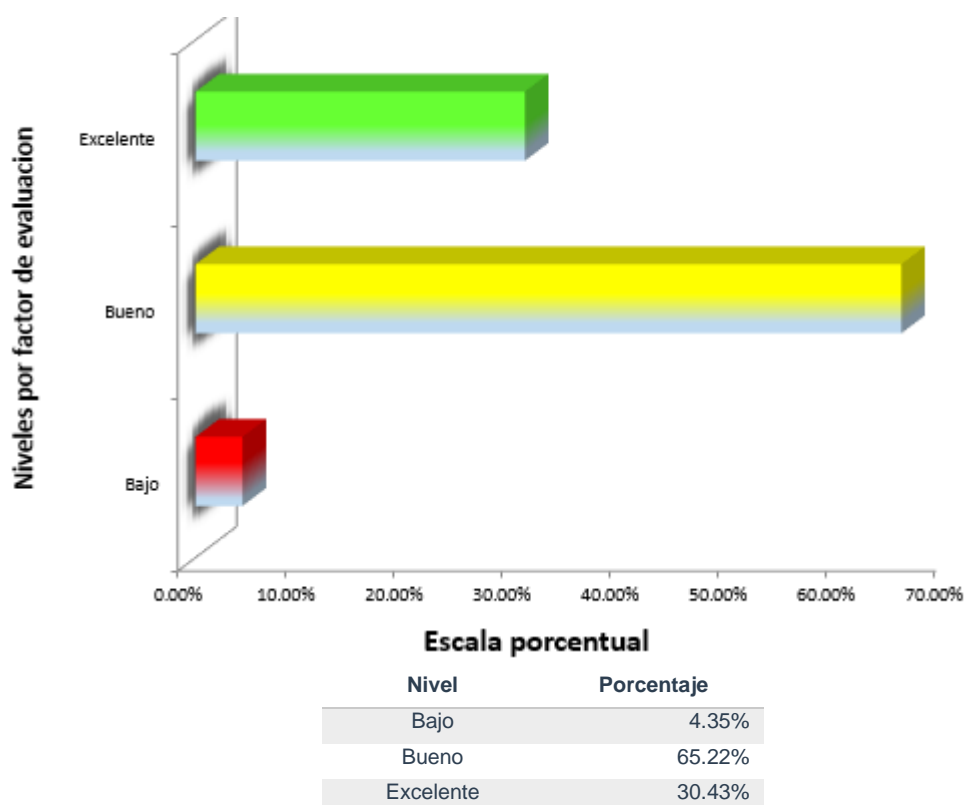


Figura 7. Comunicación – Asesor Educativo. El factor de comunicación se encontró en un 30.43% excelente siendo esta fluida pero el nivel más alto fue el bueno con un 65.22% lo que implica que la comunicación es asertiva, pero se puede formar para mejorar los canales de comunicación y la correcta utilización de estos. El 4.35% necesita formación con urgencia sobre este factor.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

La comunicación dentro del puesto de Asesor Educativo está conectada con la negociación que llevan a cabo y siendo de los puestos cruciales en Casa Editora porque a través de esta función puede persuadir en acuerdos, identificar de las prioridades del negocio y tener ese diálogo que le facilite su labor en la consecución de sus objetivos con la finalidad de obtener un ganar-ganar con sus clientes, es por ello que enfocarse en las personas que tienen este factor bajo es de alta prioridad para ayudar a la fluidez de esta.

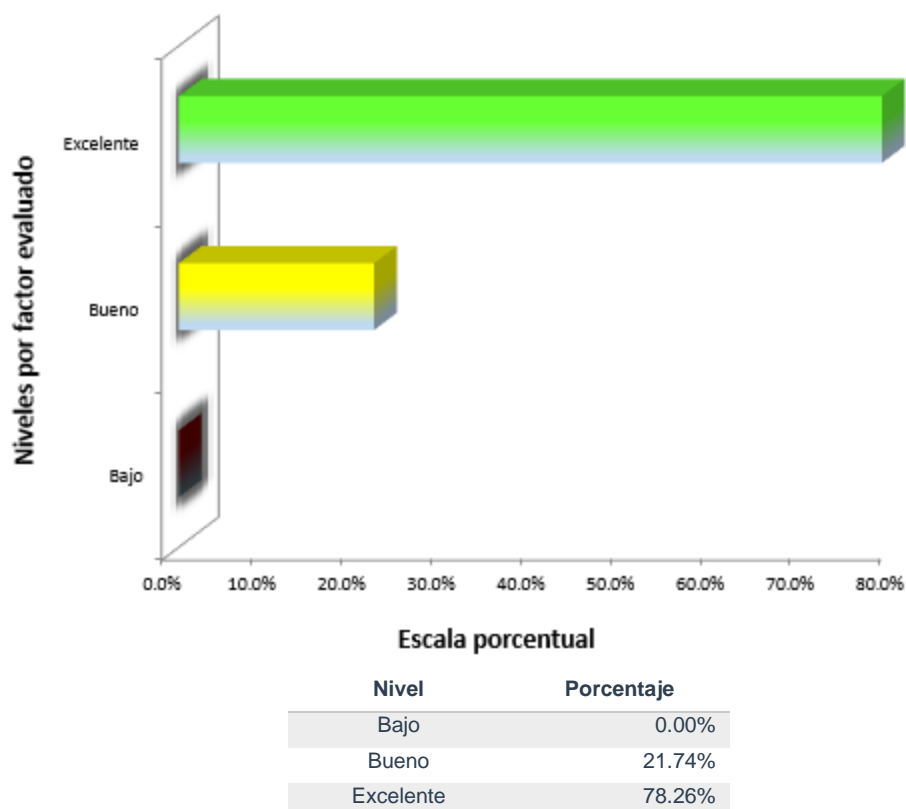


Figura 8. Tecnología – Asesor Educativo. El factor de Tecnología en este puesto se encuentra alto siendo un nivel excelente en 78.26% lo que indica que el uso de tecnología en software, ipads y plataformas por parte de los colaboradores es óptimo, debe darse seguimiento para evitar futuras complicaciones. Mientras que existe un 21.74% que utiliza adecuadamente la tecnología a su disposición, sin embargo, debe formarse para mejorar su nivel y ampliar sus conocimientos en el ámbito.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Para este puesto el conocer la tecnología que soporta el realizar sus funciones permite que su desempeño y asignación de tareas sea ejecutada con mayor facilidad optimizando tiempos de resolución, elevando la proactividad con la que debe elaborar sus funciones y la participación dentro de las negociaciones activas con las que cuente.

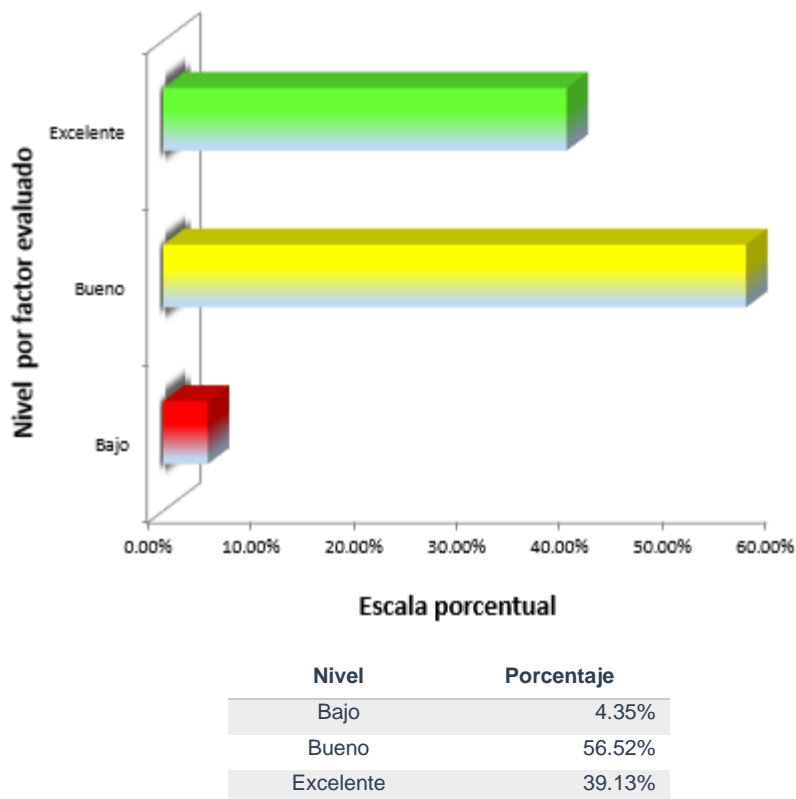
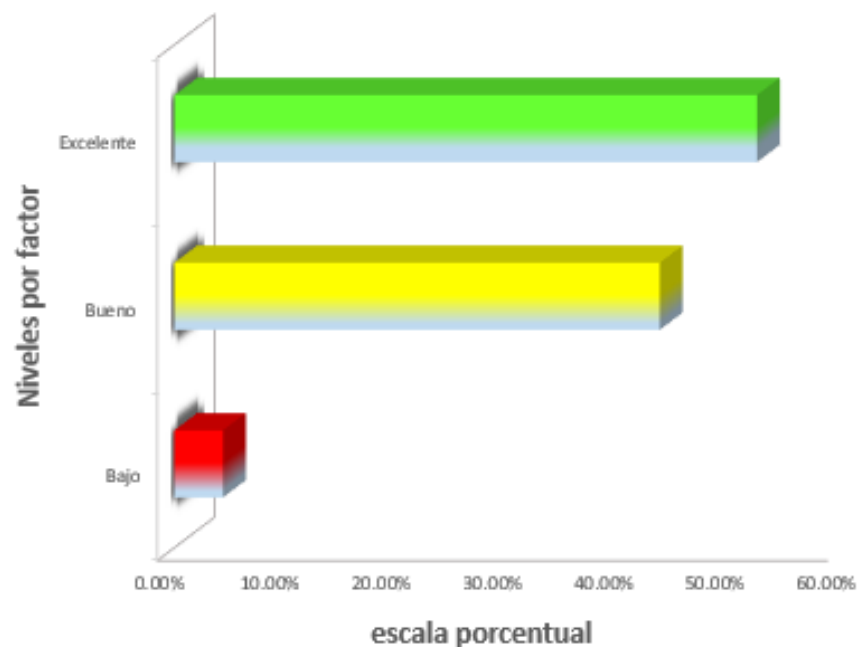


Figura 9. Habilidades Técnicas – Asesor Educativo. Las habilidades técnicas se encuentran en un 39.13% lo cual muestra que el dominio de aspectos técnicos de las funciones es total detalladas en los descriptores de puesto. Por otro lado, un 56.52% considera que conoce aspectos técnicos de su trabajo, también existe un 4.35% con nivel bajo lo cual indica que desconoce por completo aspectos técnicos.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Se debe actualizar dichos conocimientos para mantener las tendencias del mercado y tener pleno manejo de las necesidades que surjan de acuerdo con los escenarios que traerá la nueva normalidad., se necesita reforzar los conocimientos que le ayuden a enfocarse en sus resultados, aprender nuevas metodologías que abran paso para adopciones dentro de los centros educativos y conseguir las metas planteadas en su presupuesto asignado y reforzar aquellos que necesitan con urgencia formación que le de soporte para mejorar su desempeño.



Nivel	Porcentaje
Bajo	4.35%
Bueno	43.48%
Excelente	52.17%

Figura 10. Servicio al cliente – Asesor Educativo. El factor de Servicio al cliente presenta un nivel de 52.17% en lo que se puede apreciar que los colaboradores tienen alta capacidad para atender al cliente, la formación no es necesaria. Se observa un 43.48% con nivel bueno, lo que implica que puede atender al cliente y resolver sus demandas; un 4.35% requiere de formación inmediata ya que no existen conocimientos de cómo atender al cliente.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

El seguimiento con actualizaciones se hace necesario para establecer las metodologías que surjan y que puedan adecuarse al giro del negocio.

Así mismo, se hace necesaria la formación para poder generar una experiencia de alto impacto en el cliente; reforzar aquellas que afectan los resultados esperados en el valor de servicio y proactividad planteados dentro de la filosofía empresarial para elevar el nivel con el que un cliente puede ser atendido.

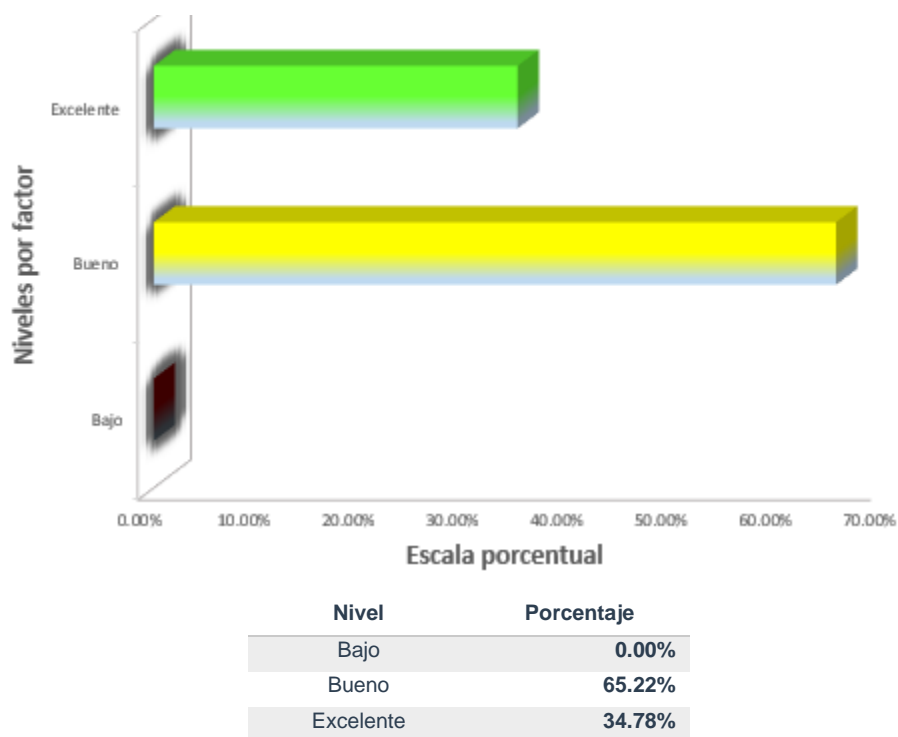


Figura 11. Herramientas de trabajo y entorno digital – Asesor Educativo. Un 34.78% tiene alta capacidad para utilizar las herramientas de trabajo, estos colaboradores utilizan de manera productiva el entorno digital. Por otro lado, el 65.22% de los ocupantes del puesto muestran que pueden utilizar las herramientas de trabajo y el entorno digital le es de fácil adaptación.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Las herramientas de trabajo y el entorno digital son parte crucial de los conocimientos que un Asesor Educativo necesita desde su puesto de trabajo, para aportar a los resultados desde su puesto de trabajo, de acuerdo con esta figura, la formación no es necesaria pero las actualizaciones son fundamentales porque este entorno es volátil.

La formación puede aportar a incrementar el conocimiento, uso y navegación de los entornos digitales elevando así la contribución de sus resultados y la orientación de la ejecución en sus funciones.

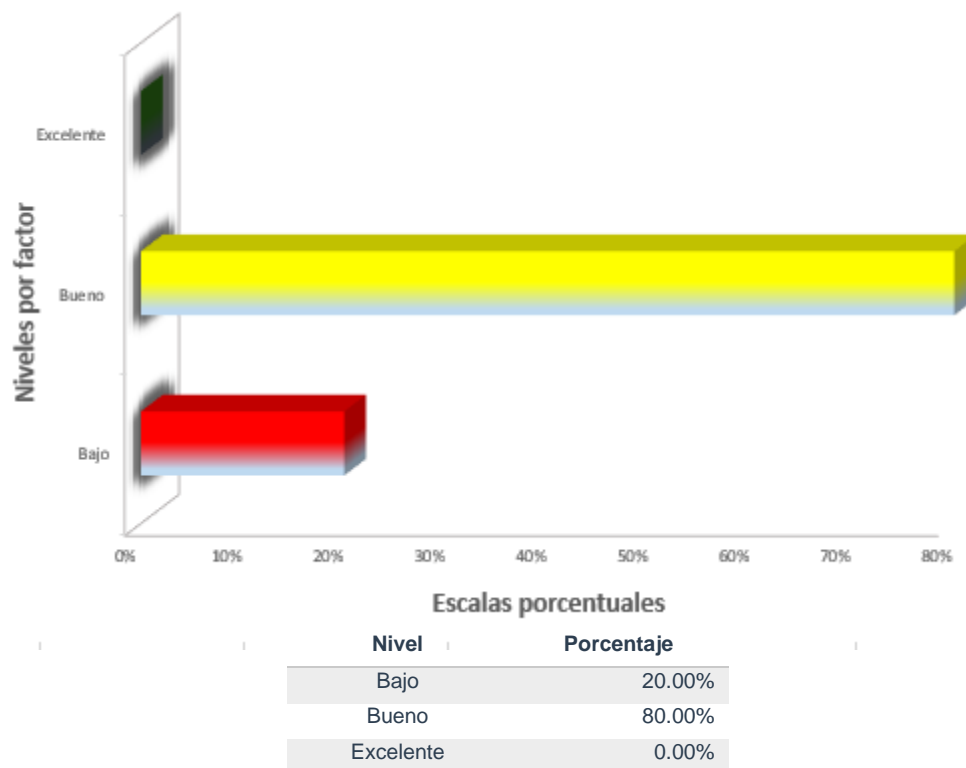
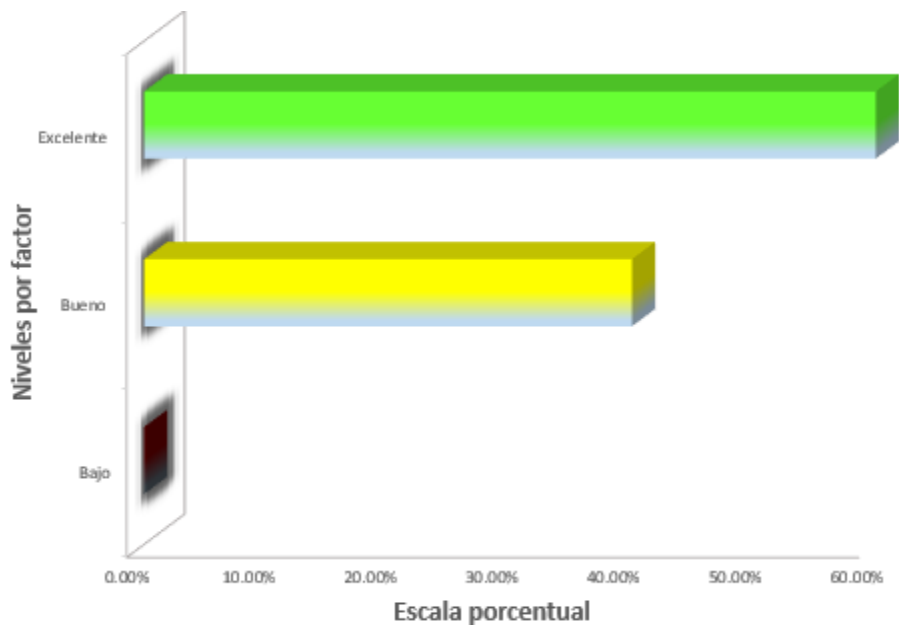


Figura 12. Comunicación – Coordinador Comercial. Los ocupantes indicaron que el factor de comunicación se encuentra en un 80% buena lo que determina que la comunicación se encuentra en un grado asertivo, sin embargo, es vital optimizarla ya que ellos perciben una brecha que puede mejorarse a través de formación que otorgue una guía para la gestión de la comunicación. En el caso del 20% que señala que es baja se hace necesario aplicar tácticas que ayuden a hacer fluir la comunicación para fortalecerla.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Los Coordinadores Comerciales deben percibir la comunicación de forma fluida para que ellos puedan trasladarla de igual manera a sus equipos, logrando una sinergia. Al ser un puesto intermedio a nivel jerárquico este factor se convierte en uno de los pilares para trasladar datos de orientación a la ejecución como parte de ese liderazgo en sus funciones, así como estrechar la relación crítica con sus equipos.



Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	40.00%
Excelente	60.00%

Figura 13. Tecnología – Coordinador Comercial. Este factor se convierte en una fuente de apoyo para poder conducir todas sus acciones a la practicidad, se detectó un 60% con nivel excelente en el cual logran desarrollar soluciones automatizadas. Así mismo, el 40% que tiene nivel medio pueden incrementar sus conocimientos a través de la actualización de la tecnología que utiliza para detectar necesidades en los miembros de su equipo y dentro de la región que lidere.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

El factor de la tecnología para los Coordinadores Comerciales genera oportunidades que los diferencian en la ejecución de sus funciones, los hace innovarse derivado del sistema educativo tan acelerado en el mercado, por lo que formarse en las tendencias tecnológicas que ayuden a consolidar una fidelización en el mercado debe ser constante.

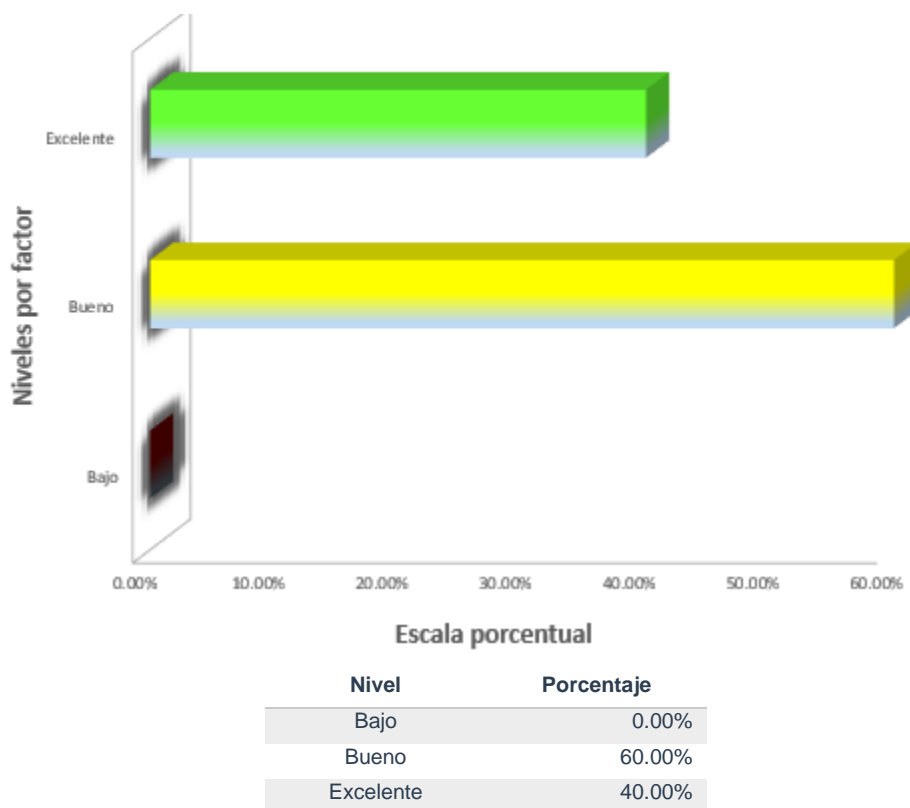


Figura 14. Habilidades técnicas – Coordinador Comercial. El 40% de los ocupantes considera tener un excelente nivel de conocimiento técnico y claridad en la ejecución de sus funciones. Mientras que un 60% de los mismos valora su nivel como bueno porque valoran que dentro de su puesto se han presentado dificultades en aspectos técnicos.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Dentro de los requisitos del puesto de Coordinador Comercial cada uno de los ocupantes debe considerar que sus habilidades técnicas le dan respaldo para guiar a sus equipos con aspectos del mercado que ellos a través de su experiencia han reconocido, valoran la importancia de actualizar sus conocimientos técnicos derivado de los cambios constantes a los que se enfrentan para que los usuarios adquieran productos y servicios educativos.

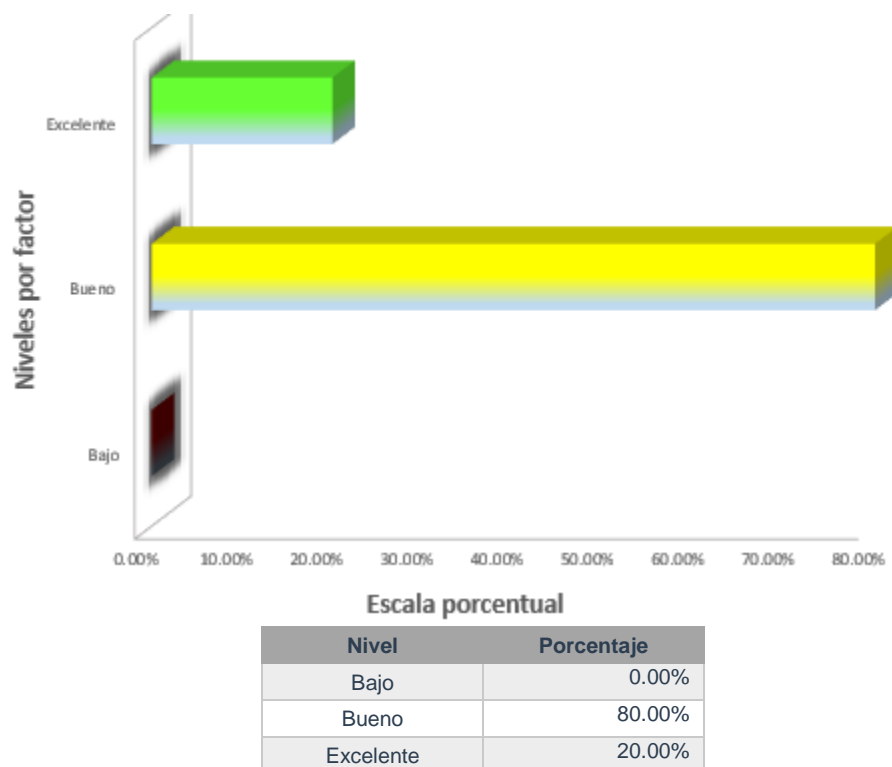


Figura 15. Servicio al cliente – Coordinador Comercial. Un 20% considera tener un nivel excelente en este factor porque conoce la forma apropiada de dialogar con el cliente. El 80% se cataloga un nivel bueno de servicio ya que conoce las exigencias que los clientes asignados a su región deben ser atendidas.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

El factor de servicio al cliente para ventas y sobre todo para un puesto como el de Coordinador Comercial, representa la empatía con el cliente; saben que demandan una alta experiencia en satisfacción, conocer las metodologías de negociación que le faciliten empoderar a los Asesores que tiene a cargo guiándolos con venta consultiva para incrementar la contribución a resultados. Por ello, actualizar estas tácticas de negociación se hace vital para mantener focalizado el nicho de mercado que desea cubrirse.

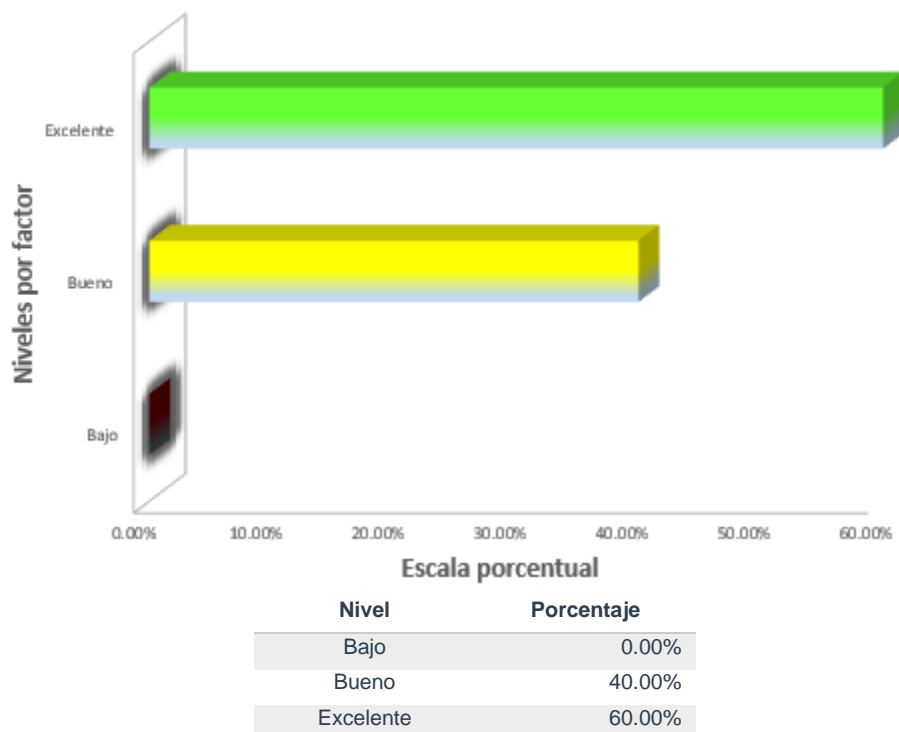
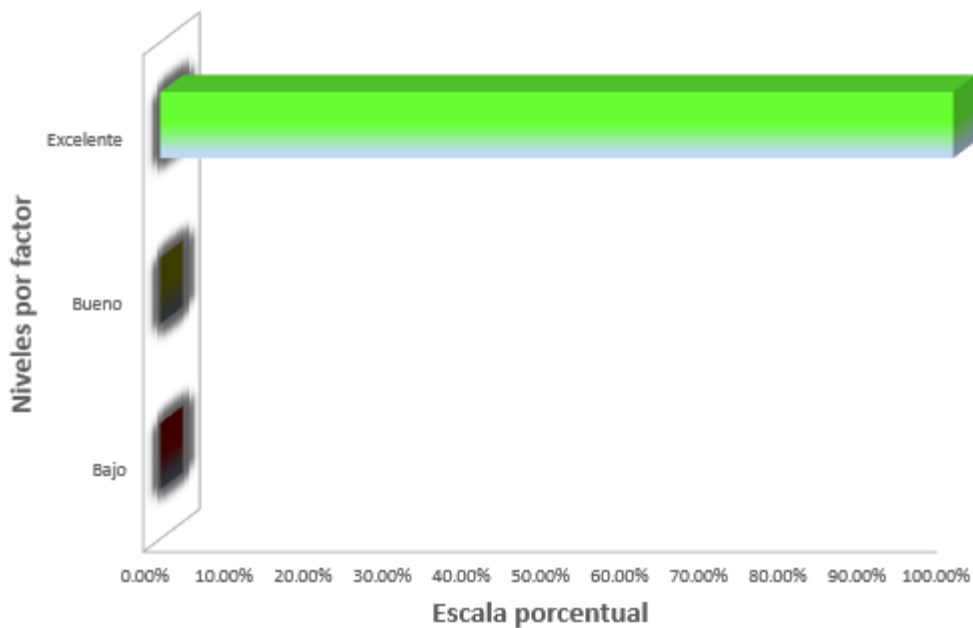


Figura 16. Herramientas de trabajo y entorno digital – Coordinador Comercial. Un 60% de nivel excelente porque conocen los entornos digitales como parte enlazar su red de contactos a través de plataformas. Por otro lado, un 40% cuenta con nivel bueno porque saben que mantener la formación de la correcta utilización de estos recursos, conocimientos y herramientas puede elevar la productividad de sus equipos.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Para este puesto las herramientas de trabajo y el entorno digital representan el conocimiento y uso de aplicativos para planificación de tareas, asignación de proyectos para los miembros que conforman la región que tienen a cargo, así como minimizar los tiempos en que se ejecutan los proyectos a cargo.

Aprender sobre el lenguaje de los entornos debe ser constante para que reconozcan las principales herramientas que Casa Editora ha puesto a su disposición para el desarrollo de sus funciones, cumplimiento de objetivos y aporte a la transformación digital.

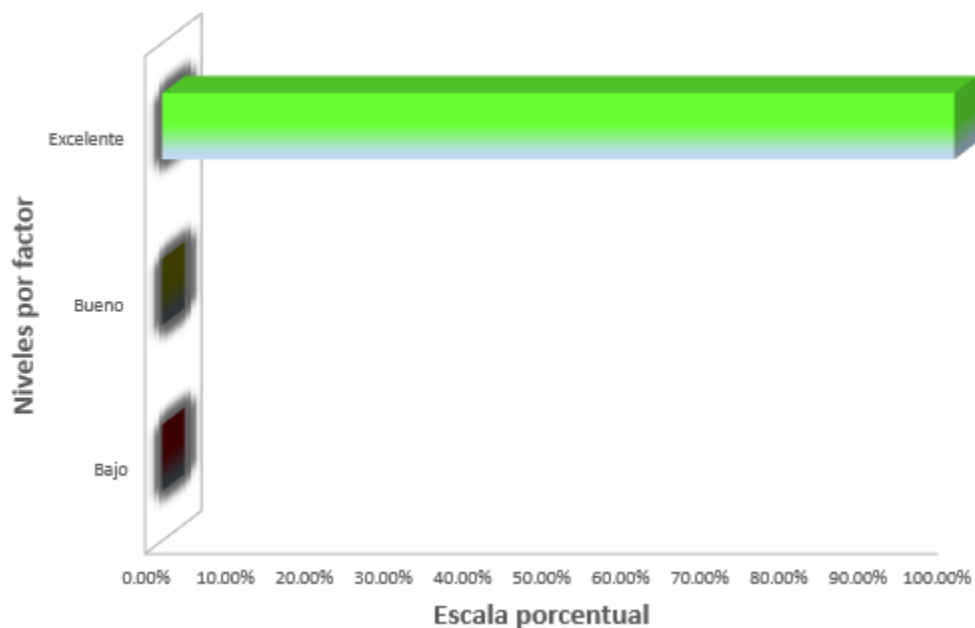


Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	0.00%
Excelente	100.00%

Figura 17. Comunicación – Director Comercial. En un puesto directivo, la perspectiva es totalmente diferente el factor de comunicación se encuentra en un nivel excelente porque la información que se gestiona fluye hacia su equipo, sabe que dentro de sus funciones está respetar las ideas de su equipo.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Encontrar una actualización para mantener la fluidez propiciará el diálogo y la importancia de encontrar nuevos canales de comunicación que estrechen esa relación con su equipo de trabajo aportando al tipo de liderazgo que manifieste con ellos.

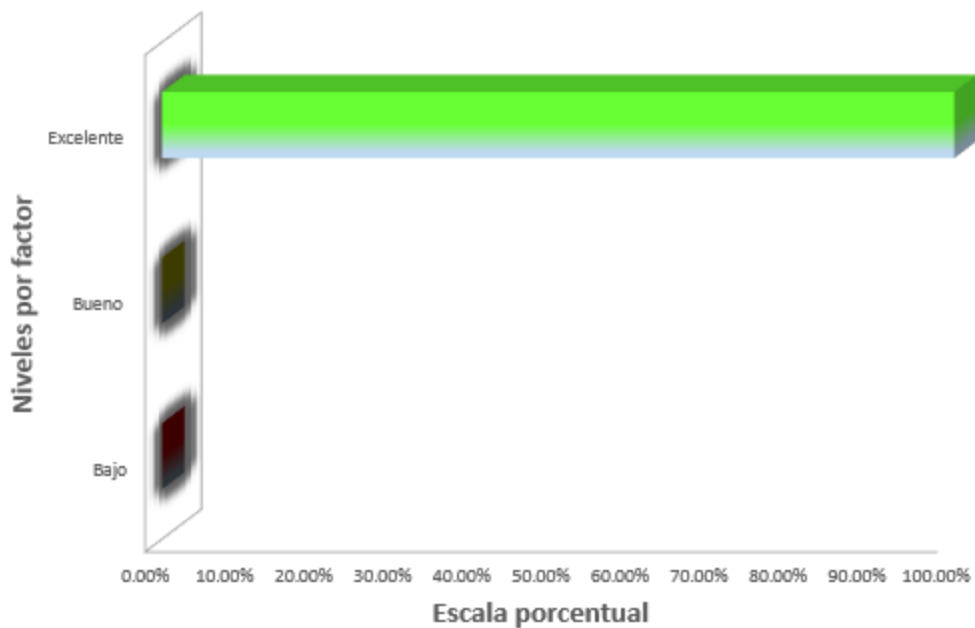


Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	0.00%
Excelente	100.00%

Figura 18. Tecnología – Director Comercial. El factor de la tecnología se encuentra en un nivel excelente al 100% en donde el Director Comercial, reconoce que la utilización de las herramientas relacionadas a su trabajo le permiten ejecutar sus funciones en un menor tiempo, dejando lugar para la generación de estrategias.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Con el apoyo del software ofimático se detalla un reporte que le una panorámica de lo que las regiones han alcanzado en presupuesto de venta y las adopciones generadas por cada centro educativo, la formación no se hace necesaria, pero actualizar los conocimientos es clave para que resuelva las dudas que su equipo pueda tener en el camino, guiándolos a una consecución de objetivos a través de su capacidad instalada.

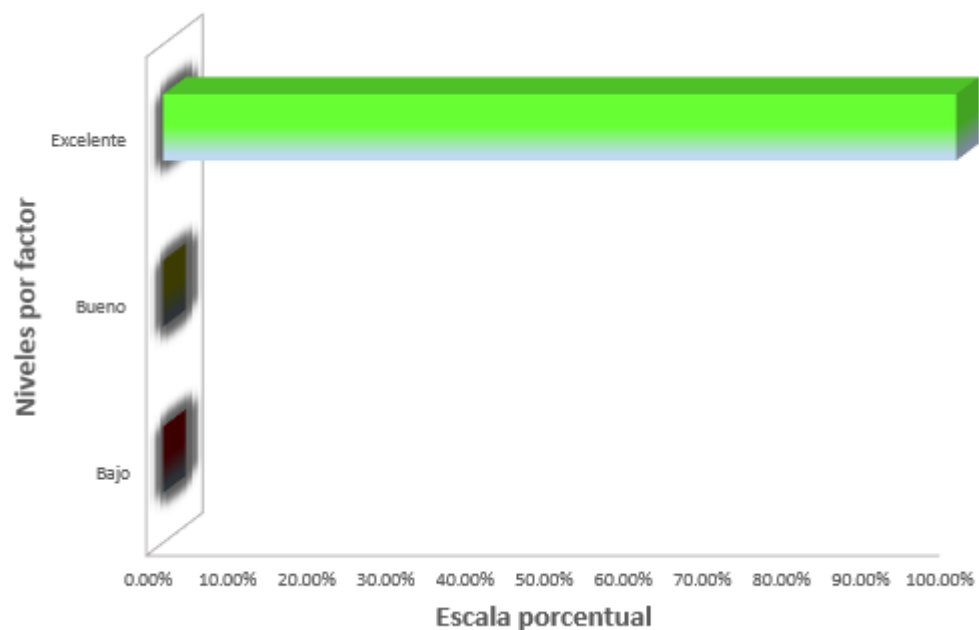


Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	0.00%
Excelente	100.00%

Figura 19. Habilidades técnicas – Director Comercial. Las habilidades técnicas de un Director Comercial se encuentran en un nivel excelente al 100% esto le permite desarrollar su puesto de trabajo, pero también desarrollar a su equipo para conocer a fondo aspectos técnicos que se generan en la ejecución de tareas.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Se deben generar espacios que ayuden a elevar los conocimientos técnicos, para asegurar la consecución de los resultados esperados de acuerdo con estándares propios o establecidos desde fuera, orientados a superar la norma de excelencia o calidad que se espere desde su dirección.



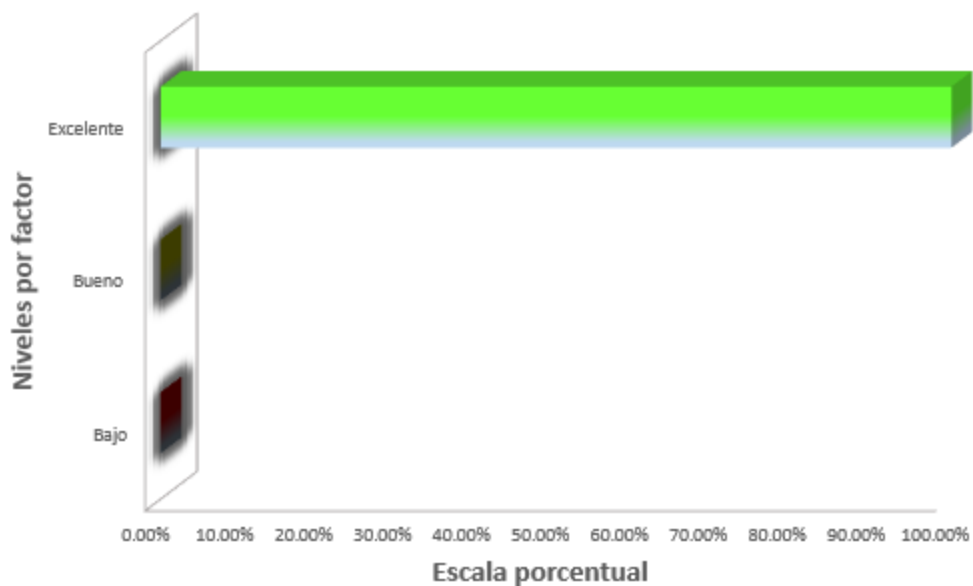
Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	0.00%
Excelente	100.00%

Figura 20. Servicio al cliente – Director Comercial. Este factor muestra un nivel excelente al 100% aun así para un Director Comercial tener un servicio al cliente con altos estándares le ayuda a generar valor a los clientes internos y externos.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Debe velar por prestar un servicio oportuno derivado de los requerimientos que realicen estos. Innovar la forma en que se presta el servicio es uno de los elementos que deben considerarse para propiciar el valor agregado.

Además, los elementos que ayudan a monitorear la satisfacción del cliente es algo que necesita constante actualización ya que el mercado ha evolucionado la forma en que se presentan quejas, reclamos logrando que la experiencia de usuario genere credibilidad tanto en el producto como en la organización y es un compromiso para el Director Comercial estandarizar este tipo de elementos.



Nivel	Porcentaje
Bajo	0.00%
Bueno	0.00%
Excelente	100.00%

Figura 21. Herramientas de trabajo y entorno digital – Director Comercial. Este factor también se encuentra en un nivel excelente al 100% ha implementado la adaptabilidad a la era digital, dentro de la Casa Editora se busca la transformación digital durante los próximos años y conocer los entornos que facilitan la ejecución de las funciones del directivo.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Consensuar espacios de aprendizaje sobre las actualizaciones que tienen estos entornos le dará un valor agregado a lo que realiza porque el reconocimiento del lenguaje digital establece la optimización de recursos, adopción de tendencias que aporten a él y su equipo estrategias que logren mejoras en los procesos de trabajo.

4.3. Resultados entrevista perfil - ocupante

Como parte del análisis realizado se sostuvo una entrevista los veintinueve colaboradores del área Comercial, en los que se hace un comparativo sobre lo ideal del perfil de puesto y la realidad que tienen cada uno de los ocupantes. Esto permite visibilizar que el rango obtenido en el DNC puesto – persona tiene una conexión estrecha por la capacidad de aprendizaje, la disposición de los colaboradores y la apertura de adaptarse a las disrupciones que el mercado laboral presenta.

En este cuadro se presentan los puestos previamente analizados en gráficas, con el diferenciador de mostrar cada uno de los ocupantes derivado de la experiencia de cada uno, los conocimientos técnicos y nivel preparación académica que tiene cada uno para ocupar los puestos que desarrollan.

Para comprender el cuadro que se presenta a continuación, los rangos describen niveles están clasificados de esta forma.

Tabla 1

Asociación de niveles de áreas en diagnóstico de necesidades de capacitación

Nivel	Color	Asociación
Bajo	Rojo	Peligro: Nivel indeseado, representa riesgo y debe evitarse
Bueno	Amarillo	Promedio: Nivel apropiado de funcionamiento, estable, pero puede mejorarse
Excelente	Verde	Óptimo: asociado a seguir desarrollándose

Estos niveles representan la asociación reflejados en cada figura, identificando factores evaluados dentro del DNC los cuales permiten tener ubicar a los ocupantes del puesto en dichos niveles.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 2

Matriz de rangos por factor evaluado – Asesor Educativo

Ocupante	Puesto	Comunicación	Tecnología	Habilidades técnicas	Servicio al cliente	Herramientas de trabajo y entorno digital
Ocupante 1	Asesor Educativo	21	21	22	19	18
Ocupante 2	Asesor Educativo	16	20	17	19	17
Ocupante 3	Asesor Educativo	17	22	20	16	22
Ocupante 4	Asesor Educativo	16	19	16	16	18
Ocupante 5	Asesor Educativo	16	20	22	20	15
Ocupante 6	Asesor Educativo	17	19	16	19	18
Ocupante 7	Asesor Educativo	18	20	17	19	20
Ocupante 8	Asesor Educativo	16	21	19	19	20
Ocupante 9	Asesor Educativo	17	20	13	18	17
Ocupante 10	Asesor Educativo	17	20	16	17	15
Ocupante 11	Asesor Educativo	18	17	18	18	15

Ocupante 12	Asesor Educativo	11	18	9	12	15
Ocupante 13	Asesor Educativo	23	19	20	21	23
Ocupante 14	Asesor Educativo	15	22	20	19	17
Ocupante 15	Asesor Educativo	16	18	17	18	20
Ocupante 16	Asesor Educativo	22	20	20	21	23
Ocupante 17	Asesor Educativo	16	18	19	20	17
Ocupante 18	Asesor Educativo	21	22	17	18	18
Ocupante 19	Asesor Educativo	20	21	17	18	19
Ocupante 20	Asesor Educativo	13	16	15	14	13
Ocupante 21	Asesor Educativo	19	23	18	19	20
Ocupante 22	Asesor Educativo	22	19	20	19	17
Ocupante 23	Asesor Educativo	17	22	18	18	15

Esta matriz, ubica a cada ocupante del puesto de Asesor Educativo en el nivel de asociación obtenido del DNC realizado, generando una panorámica de las necesidades y brechas a priorizar para su reducción.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 3

Matriz de rangos por factor evaluado – Coordinador Comercial

Ocupante	Puesto	Comunicación	Tecnología	Habilidades técnicas	Servicio al cliente	Herramientas de trabajo y entorno digital
Ocupante 24	Coordinador Comercial	16	17	15	18	14
Ocupante 25	Coordinador Comercial	17	21	18	17	21
Ocupante 26	Coordinador Comercial	10	21	19	16	23
Ocupante 27	Coordinador Comercial	18	13	15	14	15
Ocupante 28	Coordinador Comercial	15	21	20	20	20

Esta matriz, ubica a cada ocupante del puesto de Coordinador Comercial en el nivel de asociación obtenido del DNC realizado, generando una panorámica de las necesidades y brechas a priorizar para su reducción.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 4

Matriz de rangos por factor evaluado – Director Comercial

Ocupante	Puesto	Comunicación	Tecnología	Habilidades técnicas	Servicio al cliente	Herramientas de trabajo y entorno digital
Ocupante 29	Director Comercial Educativas	20	22	22	19	23

Esta matriz, ubica a cada ocupante del puesto de Director Comercial en el nivel de asociación obtenido del DNC realizado, generando una panorámica de las necesidades y brechas a priorizar para su reducción.

Fuente: elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 5

Matriz Ideal según perfil de puesto – Asesor Educativo

Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
Asesor Educativo	2 años en puestos de Asesor Comercial, ejecutivo de cuenta en empresas del sector educativo, telecomunicaciones, servicios	3 años de estudios universitarios en administración de empresas, mercadeo, economía, o carreras afines.	Manejo de bases de datos, manejo de relaciones comerciales y servicio al cliente, manejo de carteras. Visita a clientes, manejo de plataformas educativas, manejo de algún sistema de gestión de clientes, CRM, Business Inteligencie

Esta matriz, muestra el perfil ideal del puesto de Asesor Educativo, generando una panorámica de lo que necesita el ocupante para estar en el puesto.

Fuente: elaborada por Analista de Desarrollo Organizacional, Casa Editora, Guatemala septiembre 2019.

Tabla 6

Matriz Real según ocupante de puesto – Asesor Educativo

Ocupante	Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
1	Asesor Educativo	13 años	Licenciatura en Administración de empresas	Conocimiento del mercado y del producto. Habilidad para planificar. Detectar que es lo que realmente necesita el cliente.
2	Asesor Educativo	3 años	Técnico en Dibujo, Bachiller en computación	Seguimiento a clientes, Servicio, Negociación
3	Asesor Educativo	12 años	Licenciatura Administración de Empresas con Especialidad de Recursos Humanos	Buena interacción, Comunicación, Seguimiento con cliente,
4	Asesor Educativo	6.5 años	Secretaria Comercial	Afinidad con las personas, Conocimiento del proceso de venta, Conocimiento del sector
5	Asesor Educativo	6 años	Cuarto año en Administración de empresas	Planificar, Manejo del tiempo, administración

6	Asesor Educativo	6 años	Licenciatura en Educación	Conocimiento del mercado, Conocimiento del producto, gestión comercial.
7	Asesor Educativo	12 años	Pensum cerrado Administración de Empresas	Conocimiento del mercado educativo
8	Asesor Educativo	22 años	Licenciatura en Pedagogía	Negociación, Logística de procesos, interacción con los clientes
9	Asesor Educativo	8 años	Licenciatura en Administración de empresas	Venta consultiva, manejo de base de datos, ingreso de pedidos, negociación y cierre de venta
10	Asesor Educativo	3 años	Maestra Educación Primaria	Conocimiento del producto, conocimientos pedagógicos

11	Asesor Educativo	11 años	Licenciatura en Pedagogía	Capacitaciones, formación a docentes, Negociación, Gerenciales, pedagógicos, comerciales.
12	Asesor Educativo	12 años	Maestro Educación primaria Urbana, 6to semestre Prof. Física Matemática,	Anticipar las necesidades del mercado, conocimientos de estrategias en venta, atención y servicio al cliente. Planificación y ejecución de informes de venta.
13	Asesor Educativo	7 años	Bachillerato en Ciencias y Letras	Conocimiento del mercado educativa en los textos, conocimientos del currículo de estudios. Conocimiento del sector educativo.
14	Asesor Educativo	11 años	Técnico en Administración de empresas	Negociación, planificación, preparación de muestras. Atención al cliente, apertura de mercado, seguimiento a clientes
15	Asesor Educativo	9 años	Perito contador	Interacción, empatía, pasión, conocimiento del producto

16	Asesor Educativo	15 años	Profesor de Enseñanza Media	Estrategia de venta, establecer necesidades de acuerdo con el cliente. Seguimiento post venta y negociación.
17	Asesor Educativo	3 años	Pensum Cerrado Administración de empresas	Conocimiento del mercado, relacionamiento con el cliente, relación comercial.
18	Asesor Educativo	7 años	7 semestre de derecho en la Landívar.	Conocimientos del proceso, Ventas de Intecap
19	Asesor Educativo	12 años	Pensum cerrado Ciencias de la Comunicación. Pensum Cerrado Comunicación Social	Conocimiento Comercial, conocer el ambiente educativo, formación de CNB

20	Asesor Educativo	4 años	Cierre de Pensum Administración de empresas	Programación de CRM con visitas, resolución de problemas por stock, negociación, seguimiento a clientes
21	Asesor Educativo	10 años	2 años Licenciatura en Química y Biología. Secretaria Bilingüe	Negocio, relacionamiento, conocer el mercado
22	Asesor Educativo	12 años	Perito Agrónomo	Ventas, proceso comercial.
23	Asesor Educativo	13 años	Licenciatura Mercadotécnica con énfasis en publicidad	Gestión Comercial, diplomado en Administración financiera para no financiera, conocimiento del mercado educativo. Curso de publicidad

Esta matriz, muestra elementos que posee el ocupante del puesto de Asesor Educativo, generando una panorámica de su trayectoria profesional y académica.

Fuente: elaboración propia, entrevista perfil - ocupante, Guatemala julio 2020.

Tabla 7

Matriz Ideal según perfil de puesto – Coordinador Comercial

Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
Coordinador Comercial	6 años desempeñando posiciones comerciales a nivel de Jefaturas/Coordinación en empresas del sector educativo, servicios, telecomunicaciones, tecnología.	Título o Estudios Universitarios en Administración de empresas, Mercadotecnia, Ventas y Negociación.	Gestión de proyectos, Aptitudes para la supervisión, Presupuesto, Técnicas de Ventas y de Marketing, Habilidades de Planificación y Organización. Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia. Conocimientos sobre medios digitales, relaciones públicas, derechos de autor, administración y liderazgo empresarial. ERP, CRM, BI.

Esta matriz, muestra el perfil ideal del puesto de Coordinador Comercial, generando una panorámica de lo que necesita el ocupante para estar en el puesto.

Fuente: elaborada por Analista de Desarrollo Organizacional, Casa Editora, Guatemala septiembre 2019.

Tabla 8

Matriz Real según ocupante de puesto – Coordinador Comercial

Ocupante	Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
24	Coordinador Comercial	19 años	Cierre de cursos de 10mo semestre de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar	Gestión Comercial, Conocimiento del producto, Venta Consultiva, ubicación de mercados latentes en las distintas regiones
25	Coordinador Comercial	18.5 años	Técnico en Publicidad. 8 semestres de Administración de empresas	Gestión Comercial, Conocimiento del producto. Analítico, persuasiva, Habilidad Social le cuesta.
26	Coordinador Comercial	6 años	Maestría en Marketing	Establecer procesos digitales, canales de comunicación. Contacto con cliente, necesidades de mercado, negociación

27	Coordinador Comercial	25 años	Perito Contador. 2 años de universidad. Diplomados en Habilidades Gerenciales, Relaciones interpersonales y Comunicación Asertiva	Orientación, Manejo de clientes, servicio al cliente, conocimiento de inglés (actualmente no lo tiene) Innovación en producto
28	Coordinador Comercial	7 años 1/2	Perito Contador. 1 año aprobado profesorado de enseñanza Media en química y biología. Diplomado en Administración de Empresa, usado en Loyola Business	Excel Medio. Ingles intermedio, Conocimiento de mercado educativo. Negociación, habilidades blandas

Esta matriz, muestra elementos que posee el ocupante del puesto de Asesor Educativo, generando una panorámica de su trayectoria profesional y académica.

Fuente: elaboración propia, entrevista perfil - ocupante, Guatemala julio 2020.

Tabla 9

Matriz Ideal según perfil de puesto – Director Comercial

Ocupante	Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
29	Director Comercial Educativas	5 años Desempeñándose en puestos de Director o Gerente Comercial en empresas del Sector Educativo, Tecnología, Telecomunicaciones, venta de servicios.	Título Universitario en Mercadeo, Administración de Empresas. Especialidad: Maestría Gestión Comercial, MBA, marketing y/o finanzas, Gestión de Proyectos, Digital	Gestión de proyectos., Aptitudes para la supervisión, Presupuesto, Técnicas de Ventas y de Marketing, Habilidades de Planificación y Organización. Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia. Conocimientos sobre medios digitales, relaciones públicas, derechos de autor, administración y liderazgo empresarial. ERP, CRM, BI.

Esta matriz, muestra el perfil ideal del puesto de Director Comercial, generando una panorámica de lo que necesita el ocupante para estar en el puesto.

Fuente: elaborada por Analista de Desarrollo Organizacional, Casa Editora, Guatemala septiembre 2019.

Tabla 10

Matriz Real según ocupante de puesto – Director Comercial

Ocupante	Nombre del Puesto Según Perfil	Experiencia	Educación	Conocimientos
29	Director Comercial Educativas	23 años	Maestría Dirección Comercial y Marketing. Licenciatura Administrador de empresas	Gestión de proyectos., Aptitudes para la supervisión, Presupuesto, Técnicas de Ventas y de Marketing. Conocimiento integral de todas líneas, comerciales. Experiencia sobre la gestión comercial

Esta matriz, muestra elementos que posee el ocupante del puesto de Asesor Educativo, generando una panorámica de su trayectoria profesional y académica.

Fuente: elaboración propia, entrevista perfil - ocupante, Guatemala julio 2020.

A su vez se ha elaborado un diseño de formación especializada partiendo de las brechas encontradas, el cual contiene acciones diseñadas con tópicos, público objetivo, alcance de cada formación y la fecha de ejecución empleadas, así como aquellas propuestas que aún no se implementan dentro de Casa Editora.

El diseño se dirigió a todos los colaboradores que forman parte del departamento Comercial siendo estas veintinueve personas desglosadas de la siguiente forma.

- 23 asesores educativos
- 5 coordinadores comerciales
- 1 director comercial

Se ha contemplado que este diseño pueda utilizarse como guía para replicarlo en los demás departamentos de la Casa Editora que no han sido contemplados dentro del estudio.

El diseño (anexo 6) contiene los puntos para que pueda llevarse a cabo con las áreas en las que no se implementó dicho producto paso a paso para iniciar con la formación en los temas que se han propuesto dentro de esta guía.

Las tablas 11 - 14 contienen los ocupantes que han recibido el curso formativo, el nivel diagnosticado, el objetivo, aprendizaje adquirido y el área a la que se focalizó dicha formación.

Además, se incluyó un costo para aquellas capacitaciones externas propuestas que aún no se han implementado por decisión de Casa Editora, por lo tanto, se deja plasmado un costo promedio por participante y por membresía para que la organización pueda considerarlo cuando se retome la implementación del plan formativo, así como las ventajas y desventajas que implica la ejecución de la formación externa.

Posterior, se presentó los pasos para poder ejecutar el diseño de la formación, este contiene los requisitos necesarios para implementar aquellos cursos que se han quedado pendientes y para que Casa Editora conozca los pasos que debe seguir en caso de réplica con el resto de los departamentos dentro de la organización partiendo del diagnóstico realizado.

Se dejó como propuesta la fase de evaluación de las formaciones especializadas ya que debía ejecutarse tres meses posteriores a la primera formación, para que se conozcan los pasos que implica esta, el impacto que genera y aquellos datos observables que reflejan el resultado de la implementación de un plan formativo dentro de la empresa.

A su vez, se detallaron las políticas de formación ya que son básicas e importantes, por ello, se dejan algunas que brindarán soporte cuando el departamento de Recursos Humanos lo necesite, reglamentando así qué tipo de formación es permitida, la implicación y los involucrados del proceso, así como la necesidad de certificar la participación de una formación.

4.4. Discusión y Análisis de Resultados

Posterior a realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación puesto – persona dentro de la Casa Editora, en cinco áreas principales, dialogadas previamente con Dirección de Recursos Humanos para encontrar aspectos críticos que influyen en las metas crucialmente importantes que esta empresa tiene planteadas, se identificaron brechas que necesitan priorizarse para elevar la productividad de quienes laboran para la organización y así generar un crecimiento dentro del negocio.

Los resultados en los que se enfatizó corresponden a la parte Comercial siendo este una de las unidades de negocio, que generan aporte económico para la empresa. El tema de la capacitación se subvalora por falta de tiempo y concentración en el alcance de metas, sin embargo, el diagnóstico permitió visualizar que existen áreas que inciden en el desarrollo de funciones de los colaboradores y que éstas presentan brechas por cada ocupante de puesto.

Se observó que dichas brechas entre perfil y ocupante causan un desequilibrio en lo que la organización necesita alcanzar en posición del mercado por falta de conocimientos, habilidades, herramientas de trabajo o aspectos actitudinales que influyen en el desarrollo de funciones.

El diagnóstico contempló áreas como comunicación, tecnología, habilidades técnicas, servicio al cliente y herramientas de trabajo en el entorno digital siendo estas elementales para el crecimiento, desarrollo y potencialización que espera la organización en cada uno de los que la conforman. Para el departamento Comercial, estas áreas representan un soporte para la ejecución de su rol.

El desarrollar técnicas que se conviertan en habilidades es parte de conocer lo que representa la capacitación dentro de la organización y Casa Editora coincide con Dessler & Valera (2011) en que la capacitación se refiere a métodos que los trabajadores necesitan para realizar sus labores.

En el diagnóstico se encontró que las áreas de comunicación, tecnología, habilidades técnicas, servicio al cliente y herramientas de trabajo en el entorno digital, son reconocidas porque generan valor, sobre todo para posiciones de ventas en las que expresarse y comprender al cliente aportan a resolver situaciones que pueden presentarse en una visita a este, con las herramientas y el conocimiento profundo en cuanto a su gestión para minimizar el tiempo de atención en un escenario favorable, por lo tanto, requiere de una mejora en la que el aprendizaje sustenta herramientas que permitan monitorear al cliente en quejas, reclamos y aspectos positivos para fidelizarlo.

Esto confirma lo que López (2018) menciona con respecto a identificar las necesidades para reforzar a través de formación en beneficio bipartito, porque genera resultados para la empresa desarrollando a las personas a obtener un mejor desempeño dentro de su puesto de trabajo.

Al elaborar implementar formaciones especializadas para el cierre de las brechas localizadas, se confirma lo que indica la teoría de Ruth, Tohza & Maldonado (2011) en la importancia que tiene la capacitación puesto que aporta de manera significativa a mantener las competencias en el personal, adoptar cambios del entorno de la organización, genera impulso para implementar otros proyectos que tenga la empresa porque los ocupantes de puesto han cerrado brechas y se convierten en elementos clave para elevar la productividad y mejorar la experiencia de servicio al cliente.

Los alcances son significativos para cada ocupante de los tres puestos analizados, ya que, a través de la formación especializada recibida, se ha desarrollado y reinventado el proceso de ventas ya que planifican, realizan proyecciones correctas y brindan una venta consultiva con servicio post venta, aprendieron sobre el entorno digital con el que disponen dentro de la suite incluida en la licencia de sus herramientas de trabajo. Esto les permite desempeñar sus funciones de manera eficiente alcanzando el cierre de brechas diagnosticadas sobre todo para afrontar el reto de la tecnología que supone el año 2021.

Como menciona Machuca (2019) reinventar el talento humano otorga competitividad y mejora los procesos a través del aprendizaje obtenido de la formación evidenciando la alineación que implica esta mejora en cada puesto de trabajo, no solo en Perú sino en todas partes del mundo en donde se aplique un plan formativo para incrementar los conocimientos y que estos otorguen sustento a un desempeño laboral mejorado.

Adicional se planteó una formación que eleva la fluidez de la comunicación de acuerdo con la generación que conforma el grupo Comercial. Como bien ya lo consolidan Mejía & Montoya (2010) enfocarse a los requerimientos de la organización, estimular el conocimiento de acuerdo con el movimiento generacional. El valor agregado se consolida en una certificación que genere peso para quien curse la formación.

Además, la inversión que espera realizarse soporta el impacto que una formación posee a nivel financiero de acuerdo con los antecedentes, Medina (2014) el diseño de un plan con modelo de retorno de la inversión es funcional cuando se cuenta con una detección de necesidades. Por lo que la inversión genera resultados a largo plazo en cada uno de los ocupantes que reciben dicha formación.

Por otro lado, se realizaron entrevistas y en cada una de las matrices puede observarse que la situación ideal de acuerdo con lo que indica el perfil de puesto y la real que tiene cada uno de los ocupantes. Esta entrevista aporta al diagnóstico porque los datos recabados impactan de forma positiva ya que se observó que tanto en experiencia como en conocimientos técnicos las personas ocupantes cuentan con un nivel bueno de estas áreas. La preparación académica en cada uno sobrepasa lo requerido y para aquellos en que existe una pequeña brecha, se ha iniciado el compromiso para que retomen estudios y cierre dicha brecha.

Como lo mencionan en la teoría Ruth, Tohza & Maldonado (2011) conocer la parte del método comparativo de lo que debe tener una persona y aquello que realmente tiene, resuelve las diferencias y aporta a la toma de decisiones enfocadas a satisfacer las necesidades que se identifiquen. Por lo tanto, la implementación de la formación

especializada según los niveles localizados de acuerdo con perfil – ocupante empiezan a cerrar brechas sin importar la magnitud de estas dentro de Casa Editora.

Realizar capacitaciones, establece una constante actualización potencializando los entornos que faciliten la ejecución de sus funciones, incrementando el conocimiento técnico del puesto y adaptándose a las nuevas tendencias que generen productividad para el cumplimiento de objetivos crucialmente importantes.

Conclusiones

1. La revisión de perfiles de puesto facilitó la determinación de los perfiles idóneos de acuerdo con las funciones y los objetivos que la organización desea alcanzar, además permite la identificación de los conocimientos técnicos, las habilidades, experiencia y nivel de estudios que un ocupante ideal necesita dentro del puesto de trabajo, garantizando así que la información se alinee a la estrategia organizacional.
2. Propiciar el diagnóstico de las principales necesidades de formación perfil - ocupante, generó la oportunidad de determinar las brechas que necesitan desarrollarse de acuerdo con el nivel de puesto que ocupen los colaboradores, para disminuir las necesidades entre el perfil real y el idóneo de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
3. Se potencializó el aprendizaje de aquellas personas que se encuentran dentro del área Comercial, a través de la formación especializada, la cual atrajo un beneficio puesto que las habilidades y los conocimientos se elevan de manera que cada uno elevó la productividad en el uso de herramientas de trabajo, así como los entornos digitales que debe utilizar un colaborador dentro de su puesto de trabajo.

Recomendaciones

1. Las empresas deben realizar anualmente una actualización de los perfiles de puesto, de manera que se planteen objetivos de puesto y funciones alineadas a la estrategia, es vital que se piense en lo esperado de la posición, esto permitirá que la organización crezca en conocimientos, habilidades y cualquier entorno digital que el mercado exija.
2. Las organizaciones deben generar una introspección por lo menos una vez al año, en la que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación, al tener la perspectiva de ello podrán conocer las principales brechas, enfocarse en lo crucialmente importante para estrecharlas, empatando los perfiles ideales con los reales, de manera que se propicien medidas predictivas que le sirvan para generar avances de las metas que se han planteado a nivel organizacional.
3. Es oportuno que las formaciones especializadas sean retadoras, cumpliendo con las tendencias del siglo XXI, estas necesitan orientarse a la obtención de resultados enfocadas a la validación de la estrategia que aporte el desarrollo, potencialización de habilidades, conocimientos y actitudes de acuerdo con la necesidad que se identifique.
4. Es fundamental realizar la evaluación de la capacitación o las formaciones especializadas para conocer el alcance y el impacto que genera. Con ello proyecta el aprendizaje y si implica una mejora del proceso para replicarlo en el momento en que las organizaciones consideren oportuno.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2015) *Gestión Estratégica de Capacitación de Recursos Humanos. Gestión por Competencias 3ª ed.* México: Ediciones Granica, S. A.
- Alles, M (2020) *Cómo seguir sumando valor a la organización.* Argentina: Martha Alles International
- Álvarez, B., Freire, D. & Gutiérrez, B. (2017) *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas* (Tesis de pregrado). Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- Castillo, R. (2012) *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones.* México: Red Tercer Milenio, S. C.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011) *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano.* México: Pearson Educación.
- Grados, J. (2009) *Capacitación y Desarrollo del personal.* México: Trillas.
- López, R. (2016) *Programa de capacitación para el desarrollo de competencias tecnológicas, didácticas y tutoriales en entornos virtuales de aprendizaje en docentes de posgrado* (Tesis Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

López, M. (2018) *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* (Tesis Maestría). Universidad de Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.

Machuca, G. (2019) *Gestión del talento para la competitividad de una empresa de la gran Minería en Perú* (Tesis Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Martínez E. & Martínez A. (2009) *Capacitación por competencias. Principios y Métodos*. Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A.

Medina, F. (2014) *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión -ROI- para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional Correspondiente al Período fiscal 2013* (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

Mejía, A. & Montoya, A. (2010) *Capacitación integral del talento humano por competencias orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo*. Colombia: Universidad de San Buenaventura Seccional Cali.

Méndez, M. (2018) *Propuesta de capacitación para fortalecer el perfil de desempeño de los Auxiliares de enfermería para la prestación de servicios de salud del primer nivel de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala respecto a la atención nutricional de la población menor de cinco años* (Tesis Maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.

Ortega Santos, C. E. (2017) *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Ecuador: Universidad ECOTEC.

Reza, J. (2012) *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama Editorial, S. A. de C. V.

Reza, J. (2012) *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial, S. A. de C. V.

Ruth, S., Tohaza, I., Maldonado, M. (2011) *Detección de necesidades de capacitación*. Quito: Editorial IAEN.

Robbins, S. & Judge T. (2013) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Siliceo Aguilar, A. (2015) *Capacitación y Desarrollo de personal*. México: Limusa Noriega Editores.

Silva, J. (2018) *La Gestión y el Desarrollo organizacional, Marco para mejorar el desempeño del Capital Humano*. Alzamora: 3 Ciencias Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Villatoro, R. (2008) *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. & Davis, K. (2013) *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Egrafía

Carrión, H. (2005) *DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a la TIC. Guía metodológica y de aplicación*. Academia, 2.0 (1), 4-5. Recuperado de https://www.academia.edu/2997228/DNC_Detecci%C3%B3n_de_Necesidades_de_Capacitaci%C3%B3n

Anexos

Anexo 1. Diagnóstico de necesidades de capacitación Perfil - Ocupante

Observaciones: el presente instrumento busca realizar un diagnóstico respecto a temas de capacitación que son importantes para la casa editora, por lo que toda la información obtenida por medio de esta encuesta es totalmente confidencial y no se utilizará con otros fines que no sean de diagnóstico. Llene los espacios con la información solicitada, escriba únicamente los datos que a continuación se le piden.

Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	Fecha: / /
Puesto de su Jefe inmediato:	

Instrucciones: Se presentan una serie de afirmaciones sobre distintos temas, coloque una "X" en la opción que mejor se asemeje a su opinión, recuerde, no hay respuestas buenas o malas, lo importante es obtener su perspectiva. El ejemplo 0 le servirá de guía.

EJEMPLO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
0	Conozco las reglas de la empresa	X			

Comunicación

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Considero que la información que se maneja en el departamento es fluida				
2	Mis ideas son respetadas y bienvenidas en mi departamento				

3	Puedo dialogar con mis compañeros de trabajo sin malentendidos				
4	En el departamento evitamos guiarnos por comentarios o chismes				
5	Puedo expresar mi opinión ante mis compañeros de trabajo sin ser reprimido				
6	Considero que en mi departamento carecemos de problemas de comunicación				

Tecnología

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Puedo utilizar las herramientas tecnológicas (computadoras, ipads, celular, etc.) relacionadas con mi trabajo				
2	Si una de mis herramientas de trabajo tecnológicas presenta un desperfecto simple, se cómo repararlo				
3	Uso apropiadamente el software para el desarrollo de mi puesto de trabajo				
4	Tengo facilidad para adaptarme al equipo, plataformas y maquinaria tecnológica utilizada por la empresa				
5	Necesito ampliar mis conocimientos en software ofimáticos para desarrollar mejor mis labores				
6	Considero que en mi departamento hay				

	quienes tienen dificultad para utilizar equipo tecnológico vital para su trabajo				

Habilidades técnicas

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Se utilizar el equipo no tecnológico asignado para mi puesto de trabajo				
2	Poseo los conocimientos necesarios para desarrollar mi puesto de trabajo				
3	Conozco a fondo los aspectos técnicos de mi trabajo				
4	Considero que no necesito actualizar mis conocimientos respecto a aspectos técnicos en mi puesto de trabajo				
5	Tengo claro las funciones de mi puesto de trabajo				
6	En mi departamento nadie tiene dificultades con aspectos técnicos de sus labores				

Servicio al cliente (externo o interno)

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Conozco la forma apropiada de dialogar con el cliente				
2	Tengo la información necesaria para atender los pedidos y exigencias del cliente				
3	El personal de mi área tiene un nivel alto de servicio al cliente				

4	En el departamento todos conocen aspectos básicos para atender a los clientes				
5	Tengo las habilidades necesarias para solucionar los problemas y necesidades de los clientes				
6	Considero que en mi departamento no es necesaria una capacitación sobre servicio al cliente				

Herramientas de trabajo y entorno digital

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Conozco la suite de Office 365 para la ejecución de tareas				
2	Tengo el conocimiento de uso y manejo de Teams				
3	Se me facilita la utilización de OneDrive para compartir archivos y enlazar mi red de contactos a ellos				
4	Reconozco el lenguaje de los entornos digitales que la empresa ha establecido como principales herramientas tales como Sharepoint, Planner, Teams, One Drive, Forms,				
5	Utilizo y manejo de forma óptima Excel para la ejecución de reportes				
6	Considero que se ha recibido la formación adecuada para la utilización de herramientas en el entorno digital				

Comentarios adicionales. Cuéntanos qué otra herramienta de trabajo o formación crees que debes tener para incrementar tu desempeño y que ayudará a elevar la productividad desde tu puesto de trabajo_____

Anexo2. Entrevista estructurada aplicada para validar experiencia y nivel académico

Introducción a entrevista sugerida: Como es de su conocimiento desde Recursos Humanos se está trabajando la parte de un plan de capacitación, realizar la encuesta que ya ha respondido y esta entrevista permiten encontrar las brechas de capacitación para poder adecuar el plan a cada puesto de trabajo, reforzando las áreas que cada colaborador presente. La información que usted nos proporcione será totalmente confidencial y su uso es exclusivamente para un diagnóstico que genere un crecimiento para cada uno de los que conforman esta empresa.

Preguntas

Se implementó una conversación guiada con las siguientes preguntas con el fin de obtener más información y hacer sentir cómoda a los colaboradores.

- a. Ha tenido alguna experiencia en puesto similar de que actualmente ocupa
- b. Cuántos años de antigüedad posee en su puesto actual
- c. De acuerdo con su experiencia en esta casa editora, qué conocimientos técnicos debería tener un (nombre del puesto)
- d. Cuáles son las áreas que cree debe reforzar o considera importante para recibir formación esto con el fin de incrementar su efectividad en el puesto
- e.Cuál es su nivel académico
- f. Qué programas o herramientas considera que son relevantes en su puesto
- g. Cuáles son las aspiraciones que posee dentro de la casa editorial

Anexo 3. Clave para calificar el instrumento

Para poder conocer la ponderación del instrumento se siguen estos pasos.

Puntos por factor

Cada uno de los ítems tiene una calificación específica, por lo cual se requiere concentración al momento de otorgar puntos que perjudiquen o beneficien la evaluación. Los puntos para todos los factores se muestran en el siguiente apartado.

Comunicación

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Considero que la información que se maneja en el departamento es fluida	4	3	2	1
2	Mis ideas son respetadas y bienvenidas en mi departamento	4	3	2	1
3	Puedo dialogar con mis compañeros de trabajo sin malentendidos	4	3	2	1
4	En el departamento evitamos guiarnos por comentarios o chismes	4	3	2	1
5	Puedo expresar mi opinión ante mis compañeros de trabajo sin ser reprimido	4	3	2	1
6	Considero que en mi departamento carecemos de problemas de comunicación	4	3	2	1

Tecnología

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Puedo utilizar las herramientas tecnológicas	4	3	2	1

	(computadoras, ipads, celular, etc.) relacionadas con mi trabajo				
2	Si una de mis herramientas de trabajo tecnológicas presenta un desperfecto simple, se cómo repararlo	4	3	2	1
3	Uso apropiadamente el software para el desarrollo de mi puesto de trabajo	4	3	2	1
4	Tengo facilidad para adaptarme al equipo, plataformas y maquinaria tecnológica utilizada por la empresa	4	3	2	1
5	Necesito ampliar mis conocimientos en software ofimáticos para desarrollar mejor mis labores	1	2	3	4
6	Considero que en mi departamento hay quienes tienen dificultad para utilizar equipo tecnológico vital para su trabajo	1	2	3	4

Habilidades técnicas

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Se utilizar el equipo no tecnológico asignado para mi puesto de trabajo	4	3	2	1
2	Poseo los conocimientos necesarios para desarrollar mi puesto de trabajo	4	3	2	1
3	Conozco a fondo los aspectos técnicos de mi trabajo	4	3	2	1

4	Considero que no necesito actualizar mis conocimientos respecto a aspectos técnicos en mi puesto de trabajo	4	3	2	1
5	Tengo claro las funciones de mi puesto de trabajo	4	3	2	1
6	En mi departamento nadie tiene dificultades con aspectos técnicos de sus labores	4	3	2	1

Servicio al cliente (externo o interno)

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Conozco la forma apropiada de dialogar con el cliente	4	3	2	1
2	Tengo la información necesaria para atender los pedidos y exigencias del cliente	4	3	2	1
3	El personal de mi área tiene un nivel alto de servicio al cliente	4	3	2	1
4	En el departamento todos conocen aspectos básicos para atender a los clientes	4	3	2	1
5	Tengo las habilidades necesarias para solucionar los problemas y necesidades de los clientes	4	3	2	1
6	Considero que en mi departamento no es necesaria una capacitación sobre servicio al cliente	4	3	2	1

Herramientas de trabajo y entorno digital

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Conozco la suite de Office 365 para la ejecución de tareas	4	3	2	1

2	Tengo el conocimiento de uso y manejo de Teams	4	3	2	1
3	Se me facilita la utilización de OneDrive para compartir archivos y enlazar mi red de contactos a ellos	4	3	2	1
4	Reconozco el lenguaje de los entornos digitales que la empresa ha establecido como principales herramientas tales como Sharepoint, Planner, Teams, One Drive, Forms,	4	3	2	1
5	Utilizo y manejo de forma óptima Excel para la ejecución de reportes	4	3	2	1
6	Considero que se ha recibido la formación adecuada para la utilización de herramientas en el entorno digital	4	3	2	1

Niveles por factor de evaluación

Cada nivel tiene un color distintivo que permite una rápida asociación, se debe considerar los rangos de cada nivel para interpretar correctamente cada uno de los resultados obtenidos.

Nivel	Color	Asociación
Bajo	Rojo	Peligro: Nivel indeseado, representa riesgo y debe evitarse
Bueno	Amarillo	Promedio: Nivel apropiado de funcionamiento, estable, pero puede mejorarse
Excelente	Verde	Óptimo: asociado a seguir desarrollándose

Los colores identifican fácilmente el significado que tiene cada nivel, se debe recordar que este apoyo visual permite asimilar de mejor forma la información que se desea transmitir mediante la descripción de cada uno de los niveles.

Comunicación

Rango	Nivel	Significado
6 - 12	Bajo	Se necesita capacitación urgente en la temática
13 - 18	Bueno	La comunicación es asertiva, pero se puede capacitar para mejorar los canales de comunicación y la correcta utilización de estos
19 - 24	Excelente	El nivel es óptimo, la comunicación es asertiva y fluida, debe darse seguimiento para que esta se mantenga

Tecnología

Rango	Nivel	Significado
6 - 12	Bajo	Se necesita capacitar al colaborador de manera urgente respecto a la tecnología utilizada para desarrollar sus funciones
13 - 18	Bueno	El colaborador utiliza adecuadamente la tecnología a su disposición, se debe capacitar para continuar mejorando
19 - 24	Excelente	El uso de tecnología por parte del colaborador es óptimo, debe darse seguimiento para evitar futuras complicaciones.

Habilidades técnicas

Rango	Nivel	Significado
6 - 12	Bajo	El colaborador desconoce aspectos técnicos de su trabajo, es de vital importancia capacitar
13 - 18	Bueno	El colaborador conoce aspectos técnicos de su trabajo, aunque puede capacitarse sobre estos para reforzar los conocimientos
19 - 24	Excelente	El dominio de aspectos técnicos de las funciones es total, se debe capacitar únicamente para actualizar dichos conocimientos.

Servicio al cliente (externo o interno)

Rango	Nivel	Significado
6 - 12	Bajo	No existen conocimientos de cómo atender al cliente, se debe capacitar de forma inmediata sobre el tema

13 – 18	Bueno	El colaborador puede atender al cliente y resolver sus demandas, se puede capacitar en cómo mejorar dicha atención
19 - 24	Excelente	El colaborador tiene alta capacidad para atender al cliente, la capacitación no es necesaria, debe darle seguimiento para realizar actualizaciones cuando sean necesarias.

Herramientas de trabajo y entorno digital

Rango	Nivel	Significado
6 - 12	Bajo	No existen conocimientos de cómo utilizar las herramientas de trabajo y entorno digital
13 – 18	Bueno	El colaborador puede utilizar las herramientas de trabajo y el entorno digital le es de fácil adaptación, se puede capacitar en cómo mejorar la utilización y optimización de las herramientas en el entorno digital.
19 - 24	Excelente	El colaborador tiene alta capacidad para utilizar las herramientas de trabajo y utiliza de manera productiva el entorno digital para aportar a los resultados desde su puesto de trabajo, la capacitación no es necesaria, debe darle seguimiento para realizar actualizaciones cuando sean necesarias.

Anexo 4. Calificación de puntos por factor

Al conocer los puntos que tienen cada uno de los ítems, así como los niveles establecidos y la descripción detallada de cada uno de estos, es momento de sumar cada punto obtenido para obtener el puntaje total del factor, este puntaje servirá para determinar el nivel de capacitaciones en esa área específica de acuerdo con el puesto ocupado.

Por ejemplo, con el factor “Tecnología”, en el siguiente cuadro se muestran las respuestas dadas por un colaborador, se procede a identificarlas en la plantilla de calificación para obtener el puntaje.

TECNOLOGÍA

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Se utilizar las herramientas tecnológicas (computadoras, planta telefónica, celular, radios, etc.) relacionadas con mi trabajo		X		
2	Si una de mis herramientas tecnológicas de trabajo presenta un desperfecto simple, se cómo repararlo				
3	Uso apropiadamente los programas de cómputo necesarios para mi puesto de trabajo		X		
4	Tengo facilidad para adaptarme al equipo y maquinaria tecnológica utilizada por la empresa			X	
5	Necesito ampliar mis conocimientos en software ofimáticos para	X			

Las “X” muestran las respuestas colaborador marcó como las que mejor se adaptan a su forma de pensar

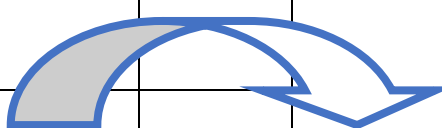
	desarrollar mejor mis labores				
6	Considero que en mi departamento hay quienes tienen dificultad para utilizar equipo tecnológico vital para su trabajo	X			

Tomando en cuenta la plantilla de calificación se procede a darle puntaje a las respuestas dadas.

TECNOLOGÍA

No.	ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
1	Se utilizar las herramientas tecnológicas (computadoras, planta telefónica, celular, radios, etc.) relacionadas con mi trabajo		3		
2	Si una de mis herramientas tecnológicas presentes simplemente			2	
3	Uso apropiadamente los programas de cómputo necesarios para mi puesto de trabajo		3		

Se ha sustituido las "X" por los números correspondientes a los puntos asignados al ítem.



4	Tengo facilidad para adaptarme al equipo y maquinaria tecnológica utilizada por la empresa			2	
5	Necesito ampliar mis conocimientos en software ofimáticos para desarrollar mejor mis labores	1			
6	Considero que en mi departamento hay quienes tienen dificultad para utilizar equipo tecnológico vital para su trabajo	1			
				12	

Sume todos los números y coloque el puntaje total el espacio diseñado para esto.



El puntaje obtenido para este factor fue de 12, por lo cual, según los niveles definidos, este colaborador considera que el nivel de capacitación para esta área desde su puesto de trabajo es:

6 - 12	Bajo	Se necesita capacitar al personal de manera urgente respecto a la tecnología utilizada para desarrollar sus funciones
---------------	-------------	---

Debido a los resultados obtenidos es importante formar sobre el equipo tecnológico que usa el departamento para garantizar la correcta ejecución de las tareas asignadas.

Luego de obtener los puntajes y determinar los niveles de formación en cada uno de los factores se considera lo siguiente.

- Las áreas que presentaron niveles bajos de formación: no se detenga a pensar en el número obtenido, identificar la causa por la cual el área se encuentra en un punto crítico y así aportar soluciones efectivas.
- Aquellas áreas que presentan niveles adecuados: estas áreas están adecuadamente formadas y los trabajadores conocen de los temas desde su puesto de trabajo, esto quiere decir que la formación puede darse como refuerzo de aspectos que puedan presentar dificultades, se debe prestar atención a los pedidos de los colaboradores.
- Áreas con niveles óptimos: para estas áreas se necesita un programa para mantener los niveles obtenidos, buscar la mejora constante cuando el área lo permita, por lo cual las actualizaciones de ciertos temas son opciones recomendadas para este tipo de situación.

Se debe presentar especial atención al espacio de comentarios, este puede brindar información adicional y específica que en el instrumento no se trató, por lo cual hay que tomar en cuenta las sugerencias y recomendaciones hechas por el personal, esto enriquece la formación y le proporciona una clara idea de lo que se necesita en un puesto específico de acuerdo con las áreas.

Anexo 5. Instrumentos de evaluación de la formación

Cada una de los instrumentos a utilizar se cargaron a través de la suite de office ya que por políticas de la organización sus registros se llevan digitales, existe un apartado llamado Forms, dentro del paquete de office 365 en el que pueden desplegarse formularios, cuestionarios u otro tipo de encuesta de manera que pueda generar un resultado instantáneo sobre lo que se evalúa permitiendo a la casa editorial tener un diagnóstico a la medida, seguro y compatible sin generar costos adicionales para el área de Recursos Humanos.

Actualmente ese apartado no se utilizaba por lo que fue una forma de aprovechar la herramienta y la ventaja de este sistema es que cada persona ingresó con el usuario y contraseña asignados para su Outlook empresarial esto permitió que cada colaborador tuviera acceso desde cualquier dispositivo.

- **Evaluación previa al curso:** este ayudó a determinar el nivel de conocimiento con el que cuenta cada colaborador con referencia al tema que se impartió, esto se hizo previo a realizar la capacitación.

Formato para la evaluación previo a la formación

Fecha:
Nombre de la Formación:
Nombre del Facilitador:

- **Instrucciones:** Coloque Si en caso de afirmación y No si considera que no aplica lo que el enunciado describe. Recuerde, este es una encuesta breve para sondear el conocimiento general sobre el tema que se impartirá, por lo que sus respuestas no inciden en su desempeño.

- **Evaluación posterior al curso:** una vez concluido el curso se evaluó el alcance de la formación, para verificar si existía un aprendizaje significativo que ayudase a fortalecer la metodología con que se impartió el curso y su efectividad.

Formato para evaluar la efectividad de la formación

Tema de la Capacitación:
Fecha de la Formación:
Fecha de la Evaluación:

Datos del Colaborador
Nombre:
Puesto:

INSTRUCCIONES: a continuación, encontrará aspectos tratados en la formación impartida, marque la escala según el criterio de su experiencia durante el curso recibido.

5= Excelente / 4= Muy bueno / 3= Bueno / 2= Regular / 1= Debe mejorar

- a. Los conocimientos adquiridos en la capacitación son aplicables en el día a día en su trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- b. El tema tratado ha permitido mejorar su desempeño tanto laboral como personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- c. El tema ha sido de su interés y considera que será de gran utilidad para desempeñar su puesto de una forma más proactiva

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- d. Considera que la capacitación ha sido de calidad y que debería darse continuidad al tema

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- e. Deje sus comentarios o sugerencias para formaciones futuras

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- **Evaluación del facilitador:** es importante conocer la percepción sobre la personas o grupo que impartió el curso para sondear si la metodología es funcional de acuerdo con incrementar la productividad entre otros que ayuden al crecimiento de la casa editorial.

Formato para evaluar al Facilitador

Nombre del Facilitador:
Fecha de la Formación:

A continuación, se le solicita marcar con una “x” el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada sección de la evaluación. La escala significa lo siguiente:

1	2	3	4
Malo	Regular	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No.	Metodología	4	3	2	1
1	El curso cumplió con sus expectativas				
2	Los contenidos de la capacitación fueron explicados ampliamente				
3	La formación es relevante y útil para implementar los conocimientos adquiridos en la organización				
No.	Material				
4	La presentación fue clara y de fácil comprender				
5	El contenido está actualizado y es útil				
No.	Expositor				

6	Demostró dominio del tema tratado				
7	Mantuvo un buen control del grupo				
8	Presentó ejemplos de lo que se puede llegar a enfrentar en la organización				
9	Estimuló el intercambio de ideas y de experiencias vividas				
No.	Organización				
10	La organización del taller y la logística fueron apropiadas				
11	La sesión se llevó a cabo en el horario establecido				
12	A nivel general, cómo le pareció la formación				

- **Seguimiento:** los indicadores de productividad, el margen de error y la calidad de trabajo son aspectos que se observaron para realizar una evaluación superficial del desarrollo de cada colaborador y contemplar si transcurrido un tiempo se debe o no reforzar el curso recibido. Esto es a través de una evaluación de rendimiento la cual será parámetro de comparación de mejora con la última evaluación de desempeño realizada. Esta evaluación de rendimiento debe realizarse pasados dos meses de la capacitación.

Evaluación de rendimiento posterior a la formación

Este un instrumento que será de utilidad para evaluar como fue el impacto de la capacitación impartida a los colaboradores.

Evaluación de Rendimiento - Área Operativa	
Nombre del Evaluado:	
Puesto:	
Nombre del Evaluador:	
Departamento:	
Fecha:	
<p>Instrucciones: en los siguientes enunciados, debe ponderar con objetividad al personal que tiene bajo su cargo, indicando del 1 al 5; siendo 1 el número inferior y 5 el número superior de acuerdo con la frase que más se asemeje al rendimiento del colaborador.</p>	

CONOCIMIENTO		
No.	Descripción	Ponderación
1	Posee el conocimiento adecuado para realizar las tareas asignadas día a día	
2	Utiliza las herramientas de la forma en que se le indicó	
3	Pone en práctica lo aprendido en las formaciones que han sido impartidas	
4	Expresa su opinión de una forma asertiva	
5	Muestra interés al recibir las formaciones impartidas	
6	Realiza lo que se le solicita de una forma efectiva	
7	No se incomoda con la repetición de su trabajo	
8	Se siente a gusto con su trabajo y el esfuerzo físico que este requiere	
9	Ayuda a sus compañeros cuando estos no tienen conocimiento de cómo utilizar una herramienta	
10	Le gusta compartir sus conocimientos con sus compañeros	

EJECUCIÓN		
No.	Descripción	Ponderación
1	Es un colaborador responsable	
2	Se esmera en brindar un trabajo de alta calidad	

3	Realiza las entregas a tiempo	
4	Ejecuta las tareas asignadas por su Jefe Inmediato de forma efectiva	
5	Admite comentarios constructivos hacia su forma de trabajar	
6	Tiene dificultad para realizar su trabajo de forma positiva	
7	Es optimista y ayuda a sus compañeros a realizar el trabajo de forma más productiva	
8	Realiza las tareas asignadas en el tiempo indicado	
9	Posee buenas relaciones interpersonales	
10	Adquiere los conocimientos de una forma rápida y lo pone en práctica	

Observaciones Generales del Evaluado:

Firma de Jefe Inmediato:

Firma de Recursos Humanos:

Evaluación de Rendimiento - Área Administrativa

Nombre del Evaluado:

Puesto:

Nombre del Evaluador:

Departamento:

Fecha:

Instrucciones: en los siguientes enunciados, debe ponderar con objetividad al personal que tiene bajo su cargo, indicando del 1 al 5; siendo 1 el número inferior y 5 el número superior de acuerdo con la frase que más se asemeje al rendimiento del colaborador.

CONOCIMIENTO

No.	Descripción	Ponderación
1	Posee el conocimiento adecuado para realizar las tareas asignadas día a día	
2	Presta atención cuando su Jefe Inmediato le brinda instrucciones para realizar una tarea específica	

3	Aprovecha la información brindada en las formaciones de una forma óptima	
4	Tiene conocimiento de qué hacer en caso de que surja alguna duda respecto a su trabajo	
5	Se esmera en su labor	
6	Aporta ideas innovadoras que pueden ser de utilidad para la organización	
7	Sabe a dónde debe abocarse en caso de alguna emergencia en su lugar de trabajo	
8	Pone en práctica el conocimiento adquirido en las formaciones impartidas	
9	Mantiene una relación profesional y cordial con su Jefe Inmediato y compañeros de trabajo	
10	Se expresa de forma adecuada cuando tiene algún comentario sobre una formación	

EJECUCIÓN

No.	Descripción	Ponderación
1	Es efectivo al momento de entregar proyectos	
2	Entrega resultados positivos de acuerdo con los objetivos del puesto	
3	Ejecuta las tareas asignadas por su Jefe Inmediato de forma efectiva	
4	Envía los reportes respectivos en el tiempo estipulado	
5	Muestra una buena actitud ante posibles cambios en proyectos u otras tareas asignadas	
6	Acepta comentarios constructivos de parte de su Jefe Inmediato o de sus compañeros	
7	Toma decisiones con criterio y profesionalismo	
8	Se demora en sus tareas diarias	
9	Le gustan los retos	
10	Posee metas alcanzables	

Observaciones Generales del Evaluado:

Firma de Jefe Inmediato:

Firma de Recursos Humanos:

Este proceso puede repetirse de manera anual para conocer el escenario de perfil – ocupante y visualizar si existen nuevas brechas, focalizar las causas, así como minimizar el impacto que se genere con ello.

Anexo 6. Diseño Plan formativo para Casa Editora

La formación dará inicio con una plataforma interna con la que cuenta el grupo al que pertenece Casa Editora, dicho sitio no se ha utilizado por desconocimiento, por lo tanto, se enumeran una serie de pasos que ayudarán a monitorear la formación asignada, el número de horas invertidas y las áreas cubiertas.

Como ventaja, la formación es al ritmo de quien recibe los cursos dentro del rango que se establece para la ejecución de cada uno de ellos. Los pasos son los siguientes:

- a. Gestión de Talento Humano detectará las necesidades de capacitación anualmente para determinar cuáles son las brechas de acuerdo con el perfil – ocupante.
- b. Una vez las brechas sean detectadas podrá catalogarse a cada colaborador en cualquiera de los tres niveles excelente, bueno o bajo para determinar quién requiere formación inmediata.
- c. Gestión de Talento Humano debe encargarse de la administración de usuarios con los que se podrá acceder a la plataforma. Para aquella formación externa deberá ser autorizada por Dirección General y Talento Humano.
- d. Debe llenarse un formulario digital para que indique el nombre, fechas a cursar y área en la que se encuentra a toda persona que reciba los cursos de la plataforma formativa. Para aquellos cursos que se tomen como una asignación especial en plataformas externas, deberán ser iniciados en la fecha que se especifique y se finalizará de acuerdo con las indicaciones que se otorguen por el encargado de Talento Humano.
- e. Todos los cursos deben evaluarse por lo menos tres meses posteriores para identificar cambios actitudinales y de conocimiento técnico lo que permitirá visualizar el alcance de la formación.

Tabla 11

Diseño de plan formativo – Departamento Comercial

Nombre del curso	Público objetivo Prioritario	Nivel de atención con rango según DNC	Objetivo del Curso Formativo	Aprendizaje obtenido	Metodología	Duración	Área para reforzar según DNC por persona	Fecha de ejecución
	Ocupante 12	9						
	Ocupante 2	17						
	Ocupante 4	16						
	Ocupante 6	16						
	Ocupante 7	17						
Especialista en Microsoft Teams y One Drive	Ocupante 9	13	Aprender todas las funcionalidades para extraer el máximo partido de Microsoft TEAMS y OneDrive, y así facilitar el trabajo colaborativo y en remoto.	Usuario especializado para sacar el máximo de las herramientas	E-Learning Videotutoriales	1 hora lectiva y 30 minutos de vídeo	Tecnología Herramientas de trabajo y entorno digital	Del 23 al 25 de marzo de 2020
	Ocupante 10	16						
	Ocupante 11	18						
	Ocupante 15	17		Trabajar en modo integral y seguro en un entorno digital				
	Ocupante 18	17						
	Ocupante 19	17						
	Ocupante 20	15						
	Ocupante 21	18						
	Ocupante 23	18						

Propuesta de plan formativo de acuerdo con las áreas diagnosticadas como necesidades de capacitación perfil – ocupante. Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 12

Diseño de plan formativo – Departamento Comercial

Nombre del curso	Público objetivo Prioritario	Nivel de atención con rango según DNC	Objetivo del Curso Formativo	Aprendizaje obtenido	Metodología	Duración	Área para reforzar según DNC por persona	Fecha de ejecución
Herramientas 365, el área de trabajo virtual	Ocupante 1	18	Potencializar las herramientas de la suite de office, que ayudarán a automatizar procesos y el desarrollo de tareas habituales como proyectos compartidos con el equipo de trabajo.	Mejorar las vías de colaboración entre las diferentes áreas. Simplificar procesos, aumentar la calidad en la ejecución de proyectos. Dominio de las herramientas de Office 365 para elevar la productividad.	E-Learning Videotutoriales Material de lectura obligatorio	4 horas lectivas	Herramientas de trabajo y entorno digital	Del 26 al 31 de marzo de 2020
	Ocupante 2	17						
	Ocupante 4	18						
	Ocupante 5	15						
	Ocupante 6	18						
	Ocupante 9	17						
	Ocupante 10	15						
	Ocupante 11	15						
	Ocupante 12	15						
	Ocupante 14	17						
	Ocupante 17	17						
	Ocupante 18	18						
	Ocupante 20	13						
Ocupante 22	17							
Ocupante 23	15							

Propuesta de plan formativo de acuerdo con las áreas diagnosticadas como necesidades de capacitación perfil – ocupante. Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 13

Diseño de plan formativo – Departamento Comercial

Nombre del curso	Público objetivo Prioritario	Nivel de atención con rango según DNC	Objetivo del Curso Formativo	Aprendizaje obtenido	Metodología	Duración	Área para reforzar según DNC por persona	Fecha de ejecución
Repotenciación de Habilidades Comerciales	Ocupante 1	19	Revisar mediante técnicas de mejora los ejes fundamentales con los que se desarrollarán actividades comerciales. Así como la transformación personal sobre las técnicas de venta	Innovación	E-learning Lecturas obligatorias Examen Final	8 horas lectivas y 3 horas de vídeo	Habilidades técnicas Servicio al cliente	Del 6 al 17 de abril de 2020
	Ocupante 2	19						
	Ocupante 3	16		Ejes				
	Ocupante 4	16		fundamentales				
	Ocupante 5	20		para el desarrollo				
	Ocupante 6	19		de sus funciones				
	Ocupante 7	19		comerciales				
	Ocupante 8	19						
	Ocupante 9	18		Salir de zona de				
	Ocupante 10	17		confort				
	Ocupante 11	18		Actuación en				
	Ocupante 12	12		terreno comercial				
	Ocupante 13	21						
	Ocupante 14	19		Recorrido técnico				
	Ocupante 15	18		de los				
	Ocupante 16	21		componentes del				
	Ocupante 17	20		proceso				
	Ocupante 18	18		comercial				
	Ocupante 19	18						
	Ocupante 20	14		(Preparación-				
	Ocupante 21	19		Contacto-				

Ocupante 22	19	Identificación de Necesidades- Negociación- Cierre)
Ocupante 23	18	
Ocupante 24	18	
Ocupante 25	17	
Ocupante 26	16	
Ocupante 27	14	
Ocupante 28	20	
Ocupante 29	19	

Propuesta de plan formativo de acuerdo con las áreas diagnosticadas como necesidades de capacitación perfil – ocupante. Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Tabla 14

Diseño de plan formativo – Departamento Comercial

Nombre del curso	Público objetivo Prioritario	Nivel de atención con rango según DNC	Objetivo del Curso Formativo	Aprendizaje obtenido	Metodología	Duración	Área para reforzar según DNC por persona	Fecha de ejecución
Comunicación estratégica	Ocupante 1	21	Fortalecer a los integrantes del departamento comercial las habilidades y las técnicas de una comunicación asertiva	Comunicación recíproca	E-learning externo Moodle (INTECAP) Examen Final	80 horas	Comunicación	Del 3 de agosto al 23 de septiembre de 2020*
	Ocupante 2	16						
	Ocupante 3	17						
	Ocupante 4	16						
	Ocupante 5	16						
	Ocupante 6	17						
	Ocupante 7	18						
	Ocupante 8	16						
	Ocupante 9	17						
	Ocupante 10	17						
	Ocupante 11	18						
	Ocupante 12	11						
	Ocupante 13	23						
	Ocupante 14	15						
	Ocupante 15	16						
	Ocupante 16	22						
	Ocupante 17	16						
	Ocupante 18	21						
	Ocupante 19	20						
	Ocupante 20	13						
	Ocupante 21	19						

*Fecha propuesta

Ocupante 22	22
Ocupante 23	17
Ocupante 24	16
Ocupante 25	17
Ocupante 26	10
Ocupante 27	18
Ocupante 28	15
Ocupante 29	20

Propuesta de plan formativo de acuerdo con las áreas diagnosticadas como necesidades de capacitación perfil – ocupante. Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Costos plan formativo

La implementación del plan formativo no requiere inversión monetaria considerando que se utilizará la plataforma interna, sin embargo, para aquellas que se realicen con plataformas externas o la asociación con membresía se hace necesario evaluar el presupuesto disponible y aprobado para el rubro de Cursos y Seminarios que maneja la Casa Editora.

En el detalle de costos para la plataforma externa de INTECAP se considera el siguiente rubro como inversión ya que es una certificación que ayudará al perfeccionamiento del área de Comunicación a través de contenidos, videos y acompañamiento para culminar el mismo.

Tabla 15

Costo Formación de plataforma externa

Número de participantes	Costo por persona	Total de inversión
29	Q100	Q2,900

Inversión por persona en el Departamento Comercial de Casa Editora. Elaboración Propia basado en costos presentados en INTECAP, Guatemala julio 2020.

Tabla 16

Costo Membresía de Asociaciones de Gestión Humana

Tipo de Membresía	Inscripción	Costo por membresía anual	Total de inversión anual
Empresarial	Q600	Q1,800	Q2,300.00
Corporativa Silver	Q900	Q4,500	Q5,4000.00

Inversión por membresía para Casa Editora. Elaboración costos presentados por AGH, Guatemala julio 2020.

Ventajas de la plataforma externa reflejan:

- Temas especializados con perspectiva externa
- Se desarrollan conocimientos y habilidades con un grado de especialización
- Identificación de área de oportunidad por personal externo a Casa Editora
- Intercambio de prácticas con profesionales nacionales e internacionales
- Formación gratuita a lo largo del año
- Precios especiales para diplomados especializados

Desventajas

- Costo elevado y no presupuestado
- Participantes mínimos para recibir la formación

Para la elección de un proveedor externo deben considerarse los siguientes puntos, esto ayudará a garantizar la calidad de los cursos otorgados y catalogados en el plan de formación de la Casa Editora.

- a. Contemplar objetivos del curso
- b. Presentación del contenido
- c. Alcances del curso
- d. Referencias del proveedor a través de colegas de gestión de talento

Ejecución del plan formativo

Es importante que, por control interno pueda designarse a una persona que garantice el seguimiento a la ejecución del plan formativo, en este caso el representante de Gestión de Talento Humano velará por el cumplimiento del plan dentro de Casa Editora.

En el diseño del plan se encuentran los participantes de cada uno de los temas seleccionados de acuerdo con los resultados del DNC realizado, el representante de Gestión de Talento Humano debe hacer llegar en cada curso:

- Usuario en caso de ser nuevo en la plataforma
- Información del curso a recibir
- Link de asistencia
- Evaluaciones iniciales y finales
- Certificación si la tuviera

Además, deberá llevar una tabla con encabezados que le permitan tener el indicador de formación anual por áreas. En este caso para conocer el número de horas y la inversión del área Comercial Educativas.

La tabla debe incluir los siguientes encabezados:

- Nombre del participante
- Género
- Categoría de puesto
- Área
- Mes de ejecución
- Tema
- Empresa que otorgó la formación
- Estatus
- Horas e inversión

Evaluación de la Formación

Para la evaluación de la formación se plantean los siguientes pasos para medir el alcance de cada curso. (Anexo 5)

- a. Evaluar previo a la formación para tener una perspectiva de cuánto conocimiento tiene respecto al curso a impartirse.
- b. Llevar un control de asistencia de colaboradores al curso, esto servirá para los indicadores que deben llevar Talento Humano.
- c. Evaluar la efectividad de la formación una vez el curso culmine para determinar el aprendizaje alcanzado durante la formación.
- d. Es importante evaluar al facilitador, esto ayudará a la organización a conocer si el grupo tuvo aceptación de la metodología y la empatía que este tuvo con el grupo.
- e. Evaluar el rendimiento tres meses posteriores a la formación lo cual ayudará a conocer el impacto de esta y observar los cambios actitudinales.

No aplica la evaluación de eficiencia de formación en los siguientes casos:

- f. Capacitaciones que sean a nivel general.
- g. Capacitaciones internas realizadas por cada área por temas de actualización de producto o procesos.

Políticas para el proceso de aprobación del Plan de Formación

a. Planificación de la Formación

Las capacitaciones se planificarán en base a los resultados del DNC Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, de los resultados de la evaluación del desempeño y algún otro insumo resultante de iniciativas corporativas o directamente de las áreas.

Las capacitaciones internas en cuanto a productos o procesos que haya sido reflejado como área de oportunidad en conocimiento técnico de estos temas, se coordinarán con cada dirección de área, en este caso la dirección que otorgue la formación deberá ser la encargada de reportar a Recursos Humanos los asistentes y las horas cubiertas para incluirlo dentro de los indicadores propuestos.

b. Financiamiento del plan de formación

Cuando no se disponga de recursos financieros para llevar a cabo cualquier el plan de formación futuro, Recursos Humanos se pondrá en contacto con universidades para presentarles las necesidades formativas internas a fin de conseguir apoyo con cursos que puedan ayudar al cumplimiento del plan formativo. Adicionalmente, se buscará colaboración con compañeros de otros países del grupo de Casa Editora para desarrollar temas formativos alineados al plan anual.

c. Aprobación

El plan formativo anual propuesto debe ser aprobado por Dirección General para poder ser ejecutado, en caso de que no apruebe el plan, se hará una revisión y se adecuarán contenidos, costos y se presentará nuevamente.

d. Certificación de la capacitación

Recursos Humanos deberá certificar la participación en la formación de la siguiente forma:

- Interna: el encargado del área de formación emitirá un certificado de participación firmada y sellada por el Director de Recursos Humanos. Además, cuando aplique la certificación internacional de la plataforma formativa.
- Externa: se solicitará al personal que ha asistido a formación externa los diplomas o certificados recibidos, siempre y cuando el proveedor los extienda, para contar con evidencia de que la persona ha asistido al curso y lo ha aprobado. La fotocopia del documento certificante deberá ser archivada en el expediente del participante.

Índice de Figuras

Figura 1. Fases del proceso de capacitación	27
Figura 2. Comunicación en Puestos de Casa Editorial.....	30
Figura 3. Tecnología en Puestos de Casa Editorial.....	31
Figura 4. Habilidades Técnicas en Puestos de Casa Editorial	32
Figura 5. Servicio al Cliente en Puestos de Casa Editorial.....	33
Figura 6. Herramientas de Trabajo y Entorno Digital en Puestos de Casa Editorial.....	34
Figura 7. Comunicación – Asesor Educativo	36
Figura 8. Tecnología – Asesor Educativo	37
Figura 9. Habilidades Técnicas – Asesor Educativo.....	38
Figura 10. Servicio al Cliente – Asesor Educativo	39
Figura 11. Herramientas de Trabajo y Entorno Digital – Asesor Educativo	40
Figura 12. Comunicación – Coordinador Comercial	41
Figura 13. Tecnología – Coordinador Comercial	42
Figura 14. Habilidades Técnicas – Coordinador Comercial.....	43
Figura 15. Servicio al Cliente – Coordinador Comercial	44
Figura 16. Herramientas de Trabajo y Entorno Digital – Coordinador Comercial	45
Figura 17. Comunicación – Director Comercial	46
Figura 18. Tecnología – Director Comercial	47
Figura 19. Habilidades Técnicas – Director Comercial.....	48
Figura 20. Servicio al Cliente – Director Comercial	49
Figura 21. Herramientas de Trabajo y Entorno Digital – Director Comercial	50

Índice de Tablas

Tabla 1: Asociación de Niveles en Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	51
Tabla 2: Matriz de Rangos por Factor Evaluado – Asesor Educativo.....	52
Tabla 3: Matriz de Rangos por Factor Evaluado – Coordinador Comercial.....	54
Tabla 4: Matriz de Rangos por Factor Evaluado – Director Comercial.....	55
Tabla 5: Matriz Ideal según Perfil de Puesto – Asesor Educativo	55
Tabla 6: Matriz Real según Ocupante de Puesto – Asesor Educativo	56
Tabla 7: Matriz Ideal según Perfil de Puesto – Coordinador Comercial	61
Tabla 8: Matriz Real según Ocupante de Puesto – Coordinador Comercial	62
Tabla 9: Matriz Ideal según Perfil de Puesto – Director Comercial.....	64
Tabla 10: Matriz Real según Ocupante de Puesto – Director Comercial.....	65
Tabla 11: Diseño de Plan Formativo – Departamento Comercial.....	103
Tabla 12: Diseño de Plan Formativo – Departamento Comercial.....	104
Tabla 13: Diseño de Plan Formativo – Departamento Comercial.....	105
Tabla 14: Diseño de Plan Formativo – Departamento Comercial.....	107
Tabla 15: Costo Formación de Plataforma Externa.....	109
Tabla 16: Costo Membresía de Asociaciones de Gestión Humana.....	109