

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TÍTULO:
ESTUDIO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS
COLABORADORES DE CRÉDITOS ECONÓMICOS

AUTORA:

Ortega San Martín Ana Margarita

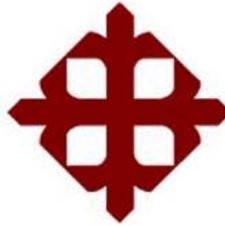
**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Tapia Ubillus Alex Miguel

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ortega San Martín Ana Margarita**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en

TUTOR (A)

Tapia Ubillus Alex Miguel

REVISOR(ES)

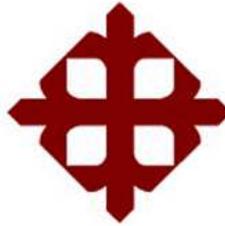
(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DELA CARRERA

(Nombres, apellidos)

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ana Margarita Ortega San Martín**

DECLARO QUE:

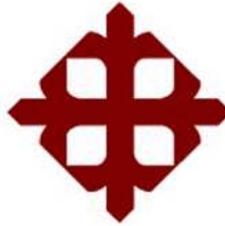
El Trabajo de Titulación “Estudio de necesidades de capacitación de los colaboradores de Créditos Económicos” previa a la obtención del Título **de Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA

Ana Margarita Ortega San Martín



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ana Margarita Ortega San Martín**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de necesidades de capacitación de los colaboradores de Créditos Económicos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014

LA AUTORA:

Ana Margarita Ortega San Martí

DEDICATORIA

A mi Dios creador quien me ha dado la vida y me ha bendecido con su maravilloso amor.

A mis ángeles de luz en este mundo mis padres Norman y Margarita y mi hermana Mary Angel, por ser mi fuente inspiradora y el pilar más importante de mi vida, gracias infinitas por su amor, sacrificios, cuidados, comprensión y apoyo incondicional.

A mis abuelos, que aunque físicamente no están, pero viven siempre en mi corazón, gracias por sus enseñanzas y hermosos recuerdos que me han acompañado en este recorrido.

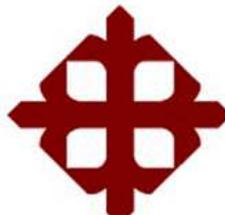
A mis abuelas Clemencia y Luz María mis mejores ejemplos a seguir, gracias por siempre llevarme en sus oraciones y estar en los momentos más importantes de mi vida, por su paciencia, ternura, sabios consejos pero sobre todo gracias por llenar mi vida con su amor.

A mis tíos, primos y amigos por ser mis acompañantes en este camino y quienes de una u otra forma me han ayudado a crecer personal y profesionalmente.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS, Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

INDICE GENERAL

Resumen (abstract).....	xii
Introducción.....	1
1. Marco Referencial.....	3
1.1 Reseña Histórica.....	3
1.2 Antecedentes Institucionales.....	5
1.3 Misión.....	6
1.4 Visión.....	6
1.5 Valores Corporativos.....	6
1.6 Análisis FODA.....	7
2. Marco Teórico.....	9
2.1 La capacitación como herramienta estratégica en las organizaciones.....	9
2.2 Paradigmas de cambio y su impacto en las organizaciones.....	9
2.3 El cambio en las organizaciones.....	11
2.4 La capacitación como herramienta de cambio.....	14
2.5 La organización: concepto, estructura gerencial y tipos.....	16
3. Contexto de la capacitación.....	18
3.1 Definiciones básicas.....	18
3.2 Importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones...	19
3.3 Periodicidad de la capacitación.....	21
3.4 Tipos de Capacitación.....	23
3.5 Desarrollo de personal.....	24
3.6 La capacitación como inversión.....	26
3.7 Nuevas tendencias en formación empresarial.....	27
3.8 Capacitación para el desarrollo de competencias.....	28
4. Proceso de Capacitación.....	30
4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	32
4.1.1 Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	34
4.2 Establecimiento de objetivos y políticas de capacitación y desarrollo.....	36
4.3 Programación de la capacitación.....	38
4.4 Evaluación de la capacitación.....	39
5. Metodología.....	42
5.1 Enfoque de Investigación.....	42
5.2 Diseño de investigación	42
5.3 Modalidad de investigación.....	42
5.4 Tipo de Investigación.....	43
5.5 Preguntas de investigación	43
6. Objetivos.....	43

6.1 Objetivo General.....	43
6.2 Objetivos Específicos.....	43
7. Población y muestra.....	44
8. Instrumentos de la investigación.....	44
9. Entrevista.....	44
10. Momentos del proceso metodológico en la sistematización.....	45
11. Análisis de Resultados.....	48
Entrevistas.....	50
Manual de políticas, procesos y Procedimientos de Capacitación.....	87
Plan maestro de Capacitación.....	107
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	114
Anexos.....	115

Resumen(Abstract)

Este trabajo busca aportar al desarrollo de los colaboradores de Créditos Económicos a través de la elaboración de un plan de capacitación; en donde se describe el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de capacitación, políticas, procesos y procedimientos que se han seleccionado y planteado para el año 2014, las mismas que responden a las demandas institucionales de los colaboradores de Créditos Económicos.

Palabras Claves: Diagnóstico – Necesidades – Políticas – Procesos – Procedimientos – Plan – Capacitación – Informe – Manual – Herramienta – Gestión – Programación – Evaluación – Competencias – Desempeño

Introducción

El desarrollo de personal busca el crecimiento integral del colaborador de una empresa considerando la expansión total de sus aptitudes y habilidades, con una visión a largo plazo. Este proceso incluye la capacitación como una importante concepción, la cual integra la preparación de una gran parte de la personalidad aplicada al trabajo; partiendo del supuesto que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tiene para cumplir sus funciones de forma correcta, entonces se considera que una necesidad de capacitación en una organización será una carencia o falta de conocimientos, aptitudes, y actitudes para que una persona se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Esta investigación parte de la obtención de información a través de entrevistas realizadas a gerentes o jefes de los diferentes departamentos y áreas de Créditos Económicos, en donde se analizan los problemas más frecuentes y de que forma la capacitación da solución a los mismos, dando como resultado la detección de necesidades de capacitación.

El objetivo es identificar las necesidades de capacitación, y elaborar un plan maestro de capacitación en donde se propone un manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación. Para la consecución del mismo se escogió una muestra de la población de gerentes, a los cuales se les realizó la entrevista; la finalidad del trabajo es destacar la importancia de la capacitación y el correcto desarrollo de sus fases en la gestión de talento humano de la empresa Créditos Económicos.

En el primer capítulo se plantean los antecedentes institucionales, conceptos y citas de autores reconocidos, los cuales orientan la ejecución del trabajo; en el segundo capítulo se explica la metodología utilizada, en donde se van describiendo paso a paso cada uno de los momentos del proceso, el tipo de investigación, enfoque metodológico, los objetivos a alcanzar en el trabajo y la ejecución del mismo. En el capítulo tercero se muestra el análisis de los resultados obtenidos, los cuales han sido considerados para el diseño del plan maestro capacitación.

Paralelamente a esto, se parte de la premisa de que la competitividad junto con la eficiencia y eficacia empresarial juegan un rol importante en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, por lo que se ha propuesto la utilización efectiva de un manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación.

1. Marco Referencial

En este capítulo se presentan los antecedentes históricos e institucionales de la empresa Créditos Económicos, sus características organizacionales, misión, visión, valores corporativos, productos, análisis FODA y la descripción de la situación previa a la realización del trabajo.

1.1 Reseña Histórica

Créditos Económicos fue fundada por Domingo Salame Hidrovo en 1943, como un sistema para poder comprar a crédito artículos para el hogar y uso personal, crece y se desarrolla como una empresa de tipo familiar con presencia en cinco provincias, con más de treinta locales a nivel nacional.

En el año de 1978 se iniciaron planes de consolidación administrativos, de modernización y expansión; es aquí donde nace el departamento de Recursos Humanos, como requerimiento de los dos locales existentes en Quito y Guayaquil y a fin de que se reglamentara el trabajo. Las primeras actividades del departamento fueron las de selección de trabajadores, realización de contratos, nómina y pago de seguro social; para 1990 se abren nuevos locales como parte de un plan de expansión de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos nace como parte del área administrativa, enfocado en funciones paralelas al mismo, con cuatro colaboradores a su cargo: el jefe y tres asistentes que entre sus responsabilidades se encontraban las de selección, llevando a cabo procesos de reclutamiento de personal de los cuales muchos contaban con una formación básica o insuficiente para cumplir las actividades que la organización encomendaba. Es aquí donde surge la necesidad de programar eventos de capacitación para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño.

A medida de que los planes de expansión y crecimiento empresarial dieron fructíferos resultados, Créditos Económicos se une a un grupo corporativo llamando Grupo Crecos, conformado por cuatro empresas: Créditos Económicos S.A, Dismayor S.A, La Garantía S.A y Motosa S.A, que llegaron a diversificar ampliamente la actividad inicial, sumando la venta de productos al por mayor, ensamblaje y venta de motos, equipos deportivos, artículos de hogar, uso personal, y finalmente la atención y soporte técnico necesario. Para esta época la organización tuvo presencia en las provincias de Manabí, Azuay, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas y lo que ahora es la Provincia de Santa Elena.

Debido a estas circunstancias de crecimiento, surge la necesidad de redefinir los objetivos de recursos humanos y crear un departamento que no solo se centre en actividades administrativas, sino que además tenga una visión con un lado humano fundamentado en aspectos relacionados con la psicología, sociología y técnicas de organización de grupos, y para 1990 Recursos Humanos se constituye como un departamento independiente incorporando el área de Desarrollo Humano en donde la capacitación empieza a ser una actividad importante y constante. Para este tiempo Créditos Económicos se consolida como una de las empresas líderes en ventas a nivel nacional y con mayor presencia en el mercado. En el 2003 el departamento de Crédito lanza al mercado Credicard, como la primera tarjeta de créditos para la compra de electrodomésticos, como una forma de dar facilidad a sus clientes.

Es aquí donde el departamento alcanza madurez y establece áreas administrativas como: desarrollo organizacional que incluye capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal; nómina que abarca sueldos, salarios y contratación; y finalmente el área bienestar social que vela por la salud y necesidades personales de los colaboradores.

En este contexto, en el año 2013 durante el desarrollo de mis prácticas pre-profesionales en la empresa Créditos Económicos en su departamento de Recursos Humanos, surgió la inquietud para la realización de este trabajo, ya que pude conocer diferentes problemáticas existentes, entre las que destacaba el tema de la capacitación.

El proceso de capacitación se ha venido desarrollando en la mayoría de las veces como una actividad reactiva, sin la realización del proceso necesario para el éxito de la misma; siendo la capacitación más constante la planificada para el personal de ventas, dejando en un segundo plano las demás áreas de la organización, siendo esto un factor negativo que requiere de cambios drásticos.

Créditos Económicos inicia este proceso de cambio desde el Área de Recursos Humanos con el objetivo de coadyuvar a la implantación de mejores formas de trabajo, en base al conocimiento de las necesidades de conocimiento que posea cada colaborador como un aporte al desarrollo de sus capacidades y habilidades.

El desarrollo efectivo del capital humano resulta del conjunto de todos los subsistemas de recursos humanos, siendo el de capacitación el resultado del proceso del planeamiento, estructuración, definición, ejecución y evaluación de la capacitación para de este modo acompañar a los demás esfuerzos formando la estrategia empresarial.

1.2 Antecedentes Institucionales

Créditos Económicos cuenta con 982 empleados a nivel nacional, y 34 locales comerciales en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo, Quevedo, Babahoyo, Milagro, Daule, Durán y Salinas en los cuales se ofrece una variedad de electrodomésticos y productos electrónicos en las mejores marcas del mercado como: Sony, Panasonic, LG, Samsung, Whirlpool, SMC, Diggio entre otras. Ofreciendo una amplia gama de productos como:

refrigeradores y congeladores cocinas y hornos, lavadoras y secadoras, acondicionadores de ambientes, equipos de gimnasia y deportes, computadores e impresoras, productos de audio y mp3, tv y video, artículos menores de cocina, telefonía convencional y celulares, cámaras de foto y filmadoras, vehículos, muebles, implementos de uso personal y belleza.

La empresa respalda sus productos con el servicio de garantía y repuestos, a través de sus talleres La Garantía, creados para satisfacer los requerimientos de los consumidores. Y en el año 2010 logró una gran meta, obteniendo un nivel de ventas de \$104 250 000.

1.3 Misión

Facilitar soluciones efectivas e innovadoras para el hogar y la familia mediante productos que proporcionen una mejor calidad de vida, apoyados en un sólido equipo de colaboradores calificados, comprometidos, motivados, proactivos y comercialmente agresivos. Ofrecer un servicio integral, trabajando dentro de un entorno laboral armónico, con procesos integrados, eficaces, eficientes y con un soporte tecnológico adecuado, logrando así, generar un valor agregado a nuestra empresa, que les permita alcanzar una rentabilidad adecuada.

1.4 Visión

Ser siempre la mejor opción de compra de nuestros clientes en los mercados donde operamos, facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar; superando sus expectativas con alta calidad de servicio en cada momento de su vida. Seguir siendo una empresa confiable, rentable, solidaria, socio estratégico de nuestros proveedores y orgullo de nuestros colaboradores y accionistas.

1.5 Valores Corporativos

Respeto: Respeto al individuo, su familia y el medio ambiente, humildad intelectual, conocimiento y respeto a las políticas y procedimientos internos y externos, responsabilidad, lealtad, puntualidad, autoestima.

Integración: Comunicación, trabajo en equipo, cooperación, flexibilidad, sinceridad.

Ética y responsabilidad social: Integridad, honestidad, equidad, justicia, solidaridad, aprovechar oportunidad de servir.

Excelencia: Actitud, compromiso, planificación, eficiencia y eficacia, vivencia de la misión y valores corporativos, sentido de urgencia, negociación, servicio integral de calidad, formalidad, innovación-creación de valor.

1.6 Análisis FODA

Para comprender las características organizacionales de la empresa Créditos Económicos es fundamental realizar un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; esto como parte diagnóstica del proceso, y del establecimiento de objetivos y plan de acción para lograr la mayor proximidad a la realidad de la organización y una visión a su futuro.

Cuadro Nº 1

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Cobertura comercial en varias provincias del país.- Posicionamiento en el mercado de 70 años- Amplia variedad de productos a servicio del cliente- Alto sentido de responsabilidad social- Solidez financiera	Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Baja competitividad- Rotación de personal- Capacitación reactiva- Servicio postventa deficiente- Estructura piramidal rígida
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Experiencia comercial con excelente ubicación a nivel nacional- Crecimiento constante del mercado en cuanto a la comercialización.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Surgimiento de nuevas empresas competidoras.

Realizado por: Ana Ortega San Martín.

2. Marco Teórico

2.1 La capacitación como herramienta estratégica en las organizaciones

Los continuos cambios que se presentan en la actualidad provocan la necesidad de contar con un capital humano altamente competente, esto implica un gran reto al que se enfrentan los directivos de las organizaciones, sobre todo el personal de recursos humanos, con una importante herramienta estratégica como lo es la capacitación.

2.2 Paradigmas de cambio y su impacto en las organizaciones

Para Zapata et all (2006, págs. 59) existen tres grandes paradigmas que han hecho historia en el mundo de las organizaciones: El paradigma clásico, el paradigma del proceso administrativo y el paradigma del tipo ideal de organización.

El paradigma clásico se desarrolla a partir de las ideas de autores como Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol entre otros, el principal objetivo de este paradigma es el de desarrollar un racionalismo de tipo económico que busca “el hombre correcto en el puesto correcto”.

Éste paradigma promueve una mayor eficacia, poniendo énfasis en la realización de tareas y otorgando un privilegio a la dimensión económica del ser humano. En este contexto Smith citado por Zapata et all (2006, pág.61), fue el propulsor de la división del trabajo, y junto con Taylor consideran la especialización como la base para lo que ahora se conoce como la dirección de trabajo y la separación de roles, considerado como un gran beneficio y principio básico en la administración.

Por otro lado Taylor citado por Zapata et all (2006, pág. 62) sostiene que el trabajo debe ser objeto de estudio a partir de la descomposición de sus partes, es decir el análisis de cómo es llevado a cabo, lo cual permite identificar

actividades innecesarias, puestos de trabajo con un mal diseño y distribuidos de forma equivocada. Es aquí donde surge la idea de la racionalización del trabajo con el objetivo de mejorar el proceso y diseño del mismo.

Esto también permitirá a los directivos definir estándares y objetivos de trabajo que están relacionadas con la ingeniería industrial, en donde nacen los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución de planta y control de producción. Esto implica el estudio científico del trabajo bajo la responsabilidad de especialistas quienes definirán los procesos operativos más económicos y convenientes y el establecimiento de tareas por empleado en condiciones óptimas y favorables para la organización, así como la preparación del obrero en base a la tareas asignadas, y finalmente la cooperación de directivos, ya que el trabajo dependerá tanto del obrero como de su directivo.

En cuanto al paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales Fayol citado por Zapata et al (2006, pág. 64) sostiene que “la función administrativa no es un cargo personal ni privilegio exclusivo de un jefe o de los dirigentes de la empresa, sino que es una función que se reparte y se divide proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa”, y sostiene que la función básica de la administración es de determinar objetivos adecuados, guiar y dirigir a la organización a la consecución de los mismos y de aquí se define la administración como un proceso que requiere la ejecución de funciones.

La importancia de su aporte se basa en la identificación de varios tipos de operaciones que hoy en día poseen una gran importancia: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de contabilidad, operaciones de seguridad y operaciones administrativas.

En donde destaca la operación administrativa, que está integrada por las funciones de: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Finalmente Weber citado por Zapata et all (2006, págs. 66-67) define el paradigma del tipo ideal de organización, que se basa en la observación histórica de eventos sociales y plantea a la burocracia como una de sus principales características, en este sentido “la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la gestión con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de objetivos.

El paradigma cuyos planteamientos han sido más influyentes en la cultura organizacional de nuestro país ha sido el paradigma clásico, debido a que un gran número de organizaciones son empresas familiares que pretenden incrementar la eficiencia en sus labores haciendo énfasis en la división y organización de tareas y, buscan al hombre correcto en el puesto correcto a través de minuciosos procesos de selección que exigen a los candidatos poseer perfiles competentes.

Así mismo otro de los componentes de nuestra cultura organizacional ha sido la definición de roles en base al estudio y división del trabajo, lo cual contribuye a que la administración de la empresa sea organizada, y defina procesos de gran importancia como incentivos salariales, parámetros de control y calidad y definición de objetivos.

2.3 El cambio en las organizaciones

González (2011, pág. 1) sostiene que nos encontramos sujetos a procesos que implican cambios, los cuales nos obligan a tomar una actitud basada en la flexibilidad para lograr hacer el reajuste necesario en nuestra visión, conducta y desarrollo social. De la misma forma, estos cambios afectan a las organizaciones las cuales deben estar preparadas para afrontarlos, esto se

convierte en una tarea difícil si no se posee una estructura flexible y con sentido innovador.

Reyes y Velásquez citado por González (2011, pág. 2) consideran al cambio como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje”. Aquí se debe considerar al protagonista más importante de esta etapa, el ser humano, y la intervención de factores organizacionales tales como: dirección, liderazgo, cultura, estrategia organizacional y herramientas tecnológicas.

Dentro del proceso de cambio siempre habrá un grupo o protagonista líder, y del cual dependerá en gran parte el éxito del proceso debido a la gran responsabilidad que adquieren, Robbins (2004, pág. 572) los llama “campeones de ideas” que son quienes las promueven con entusiasmo, recaban apoyo, vencen resistencias y se aseguran de que se ponga en marcha la innovación”. Lo que estos digan y hagan tendrá un gran impacto en la consecución del cambio, Galpin (1993, pág. 76) les atribuye características como la capacidad de escuchar a los demás lo que les da la seguridad de que su opinión es valorada y llega a ser un aporte en el proceso de cambio.

Otro atributo es el coaching, considerado el más importante para lograr la efectividad del cambio, sin éste la consecución de los objetivos propuestos será incierta, el coaching influye en la “variable humana” del proceso de cambio, variable que es impredecible y que tiene un impacto en el éxito o fracaso del esfuerzo.

Porras y Robertson citado por Rodríguez et all (2004, pág. 292) han identificado dos tipos de teorías de cambios: teoría de proceso de cambio y teoría de la implantación. La teoría del proceso de cambio se centra en la explicación de la dinámica a través de la cual cambian las organizaciones. Por otro lado la teoría

de la implantación está más relacionada con la práctica, enfocando el tipo de intervenciones específicas que pueden ser utilizadas para lograr grandes cambios. Estas teorías tienen mucha influencia en un proceso de cambio, abarcan todo su contexto y situaciones que se puedan desarrollar.

Hitt et all (2006, pág.638) explican el porqué las organizaciones necesitan cambios, y se basan en que la falta de una mentalidad innovadora llega a causar una baja o pérdida en su ventaja competitiva frente a otras organizaciones, por tal motivo es necesario cambiar el esquema con el que trabajan e incorporar y desarrollar nuevas estrategias servicios o productos.

Esto exige realizar cambios en su estructura organizacional, los cuales promuevan la creatividad, disposición a correr riesgos, el rompimiento de procesos rutinarios, el desarrollo de una mentalidad emprendedora y sobre todo lograr que los colaboradores adopten y compartan tanto una sensación de necesidad de cambiar, como una creencia en esta necesidad.

En este contexto un proceso de cambio será fácil de asumir, cuando se destaca la importancia del compromiso de constante renovación y mejora organizacional de los administradores como el factor del cual dependerá el éxito del proceso.

Otro gran cambio en las organizaciones es el reto de tomar la responsabilidad social como parte de su gestión, Guibert et all (2009, pág. 26) cita una de las definiciones más extendidas en Europa, según la cual la responsabilidad social es “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”

Kotler y Armstrong (2002, pág. 34) sostienen que no siempre las empresas asumen la responsabilidad social de forma adecuada, algunas lo hacen por imposiciones legales o por el clamor de los consumidores.

A diferencia de estas están las empresas más progresistas quienes aceptan su responsabilidad social sin resistencia alguna, la incorporan como parte de su valor y misión corporativa, considerándola como una gran oportunidad de obtener utilidades y beneficios al servir a los intereses a largo plazo de sus clientes y comunidades.

2.4 La capacitación como herramienta de cambio

Las organizaciones innovadoras son las que promueven a la capacitación y desarrollo de sus colaboradores, como instrumento de cambio, mejoras y actualizaciones, que según Robbins (2004, pág. 572) trae como beneficio mayor seguridad laboral para los empleados, a fin de que no teman ser despedidos por cometer errores y motivándolos a que sean protagonistas del cambio, este autor vincula a la organización innovadora y la considera como aquella que alienta a la experimentación, recompensando éxitos y en ocasiones fracasos.

Esta clase de organizaciones está dispuesta a correr riegos, que en el caso de terminar en un desierto son considerados y aceptados como un subproducto de aventurarse en lo desconocido, logrando que los individuos adopten una mentalidad de innovación y promuevan la idea en forma activa y entusiasta, para obtener el apoyo y aceptación necesaria logrando vencer la resistencia al cambio.

Uno de los retos de la capacitación y desarrollo es anticiparse a futuros cambios y responder positivamente a estos. Para Mondy y Noe (2005, pág. 203-204) “el cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras”. En este contexto, la capacitación es considerada como un arma eficaz que enfrenta estos cambios, a través del mejoramiento del nivel escolar en capital humano que representa la fuerza competitiva de una organización.

El cambio nace de la creencia de que la organización y el recurso humano con el que cuenta pueden llegar a ser más productivos y exitosos para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia organización. Gutiérrez (2004, pág. 95) afirma que la capacitación como herramienta de cambio va direccionada al mejoramiento de la calidad de los miembros de una organización, valiéndose de cualquier medio que conduzca a impartir, adquirir o actualizar conocimientos, desarrollo de habilidades y modificación de actitudes.

De este modo se debe considerar que los procesos de cambio tienen una importante influencia por parte de la capacitación, asegurando excelentes resultados si ésta posee la planificación y desarrollo necesarios. Mondy y Noe (2005, pág. 205) plantean tres factores que influyen en la capacitación y desarrollo.

Como primer factor está la influencia del apoyo de los niveles directivos en la gestión del cambio, para que ésta pase de ser una iniciativa aislada a ser una acción con resultados positivos, tomando parte activa en la capacitación y proporcionando los recursos necesarios. El segundo factor es el compromiso de especialistas y no especialistas es decir, de mandos medios como jefes y supervisores, de quienes este proceso también demanda un compromiso de participación y responsabilidad.

El tercer y último factor influyente son los adelantos tecnológicos, los cuales poseen un alto poder de impartir conocimientos a los miembros de una organización logrando expandir ampliamente el cambio.

En este contexto, es de gran importancia que la capacitación sea considerada como una herramienta eficaz de cambio, a través de la cual se puede llegar a obtener excelentes resultados que justifican su misión al momento de asumir una transición o cambio.

Gutiérrez (2004, pág. 95) coincide con esto y afirma que la capacidad que posee una organización para mantenerse actualizada a la vanguardia de nuevas tendencias y procesos, ha respondido en gran parte al eficiente manejo de su mejor activo, su capital humano, que representa la riqueza intelectual de su estrategia organizacional y a la posibilidad de incrementarla exponencialmente.

2.5 La organización: concepto, estructura gerencial y tipos

Para Jones (2008, pág. 2) las organizaciones son herramientas que utilizan las personas para mediante una planificada coordinación realizar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos comunes que valoren o deseen alcanzar, muchas de ellas relacionados con la producción de bienes y servicios que son ofrecidos al gran mercado gracias al esfuerzo, capacidades y habilidades de un grupo humano organizado.

Este autor considera al espíritu empresarial como motor de la creación de una organización, cualquiera que fuere su naturaleza, este es el primer paso por medio del cual los miembros de un grupo reconocen oportunidades para ofrecer servicios o satisfacer una demanda previamente analizada, para luego utilizar los recursos, estrategias y medios necesarios para llegar hacia la meta planteada y dar un valor agregado a la sociedad y el mercado.

Robbins y Judge (2009, pág. 6) consideran que una organización debe ser dirigida por un líder o gerente quien va a establecer metas, y cómo llegar hacia ellas así como también el establecimiento de una estructura organizacional de la cual parten las directrices del trabajo. A partir de esto el gerente tiene la función de dirigir y coordinar las actividades que otros realicen, define medios de comunicación eficaces y resuelve conflictos entre los miembros de la organización y controla la labor que estos realicen.

Según Jones (2008, pág. 14) los gerentes son responsables del éxito, a través de la utilización de recursos organizacionales de tal manera que maximice la capacidad de una organización para dar un valor agregado al mercado. El éxito o fracaso de la misma va a depender en gran parte de la persona que esté dirigiendo el accionar de la organización, y de su capacidad de adaptación al cambio, debido a que el contexto actual es cambiante y demanda de innovación y flexibilidad.

Por lo cual, el gerente o líder también debe ser capaz de coordinar asertivamente las tareas y recursos en cada colaborador, combinar y saber encajar sus capacidades, conocimientos y habilidades en relación a los objetivos organizacionales, considerando que el talento humano es una de las herramientas estratégicas más importante con la que cuentan las organizaciones para ser altamente competitivas y exitosas.

Una vez que se ha tratado el concepto y estructura gerencial de la organización, es pertinente señalar que existen dos tipos de organizaciones: la organización formal y la organización informal.

Rodríguez et all (2004, pág 82) plantea que la organización formal responde a un diseño previamente estructurado que consiste en el establecimiento de un objetivo común, sistemas y canales de comunicación, de la delimitación de autoridad y de funciones claramente definidas, todo esto apoyado en un compromiso de participación por parte de todos los involucrados.

Los principios en los que se sustenta este tipo de organización son: unidad de objetivo y unidad de eficiencia, cuya finalidad es facilitar el logro y cumplimiento de objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente posible.

La organización informal en cambio surge de modo espontáneo a partir de la organización formal, y no posee una estructura claramente definida e institucionalizada, sino que esta va a depender de las situaciones y acciones de

empleados que participen en ella. A diferencia de la organización formal, no existen objetivos definidos por lo que sus miembros pueden ser parte de las diferentes áreas y niveles, lo que dificulta la función de control por parte de los directivos, e implica que la empresa pueda pasar por graves momentos de crisis. La finalidad de la organización informal es cubrir esos espacios que deja la estructura de la organización formal, ya que no siempre podrá prever las contingencias que produce.

3. Contexto de la capacitación

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

3.1 Definiciones básicas

Existen varias conceptualizaciones utilizadas por algunos famosos autores, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

Según Aguilar (2004, pág. 25) la capacitación consiste en una actividad basada en necesidades reales de un empresa, las cuales están orientadas a provocar cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada colaborador

Para este autor el pilar fundamental del proceso de capacitación es el estudio de necesidades, el cuales debe ser muy aproximado a la realidad de cada área y de cada cargo dentro de la organización, otorgando respuestas y soluciones a las demandas existentes.

Chiavenato (2000, pág. 286) sostiene que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren o pueden llegar a desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La

capacitación implica la transmisión de conocimientos relacionados al trabajo, la tarea o el contexto de estos factores.

3.2 Importancia de la capacitación para la efectividad de las organizaciones

Pinto (2000, pág., 19) opina que la preocupación básica de cualquier líder organizacional o empresario es la supervivencia de su negocio, esto implica su fortalecimiento y crecimiento, para lograr este objetivo es necesaria la combinación de algunos elementos: un mercado disponible, un producto que cubra las demandas existentes, capacidad de producción, eficientes sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo efectivo, personal altamente preparado ante la competencia y comprometido con los objetivos de la organización, etc.

La capacitación administrada conjuntamente con la planeación estratégica de la empresa influye directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales. Esto sucede porque la capacitación repercute en los tres subsistemas existentes en una empresa: el tecnológico, el administrativo y el social-humano; logrando ser un mecanismo para introducir cambios en cualesquiera de ellos.

Pinto (2000, pág., 20) considera a la capacitación como un elemento estratégico en las organizaciones y como otros procesos organizacionales incluye una serie de pasos con una metodología a seguir, para lograr alcanzar los resultados deseados.

Así mismo este autor considera la capacitación como un importante canal a través del cual se puede realizar la planeación de vida y del trabajo del personal, así como también lo son el sistema de competencias laborales y evaluación del desempeño que ayudan al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

El trabajador actual valora la importancia de la capacitación, como una oportunidad de desarrollo tanto personal como profesional, y que no solo se trata de cumplir años de antigüedad o porque el entorno y la demanda de competitividad lo exigen. En este contexto Pinto sintetiza la importancia de la capacitación en los siguientes puntos:

Dentro de la gestión de personal: La capacitación se ha perfilado como área prioritaria en los planes de acción de las organizaciones en los últimos años, ya no es considerada una obligación por parte de quien llevan las riendas empresariales, sino que actualmente es una imperiosa necesidad; debido a que esta influirá decisivamente en la obtención de los objetivos y metas planteadas tanto a nivel personal en los diferentes niveles jerárquicos, como en los organizacionales.

Solución de problemas administrativos: Existen temas de gran importancia como la rotación, absentismo, etc. que traen múltiples perjuicios tanto a su personal como a la empresa, estos se relacionan con la administración de recursos humanos que destaca la capacitación como una forma de fortalecer o mejorar las habilidades directivas.

Orientación a los nuevos empleados: Aunque el proceso de selección haya tenido éxito, éste factor no asegura la adaptación total del colaborador, el cual requerirá de un entrenamiento tanto para su desarrollo eficiente en las responsabilidades asignadas como para adaptarse a la cultura organizativa.

Desarrolla las capacidades del capital humano: lo que otorga múltiples beneficios tanto a los colaboradores como a la organización; como también incrementa las habilidades de los trabajadores de una manera costo-efectiva, logrando que los mismos sean más competentes y hábiles, fortaleciendo la organización, volviéndola productiva y rentable. Debido a esto, la organización debe diseñar e implementar planes de capacitación de forma constante,

relacionándolos con los objetivos de cada cargo existente y los planes de desarrollo de la organización.

3.3 Periodicidad de la capacitación

Aguilar (2008, pág. 91) considera que en el proceso de elaboración de planes de capacitación se debe establecer el orden de prioridad en que habrá que capacitarse, tanto por niveles o áreas como por cargos específicos, la cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Incluir todos los puestos, niveles y áreas que forman parte de la organización
- Definir y promocionar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en el que los colaboradores pertenecientes al mismo puesto o área, los cuales serán parte de las prioridades del plan de capacitación.

Aguilar (2008, pág. 91) afirma que “la capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas, que luego de un diagnóstico, realiza una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confronta lo real con lo ideal y establece prioridades”.

Es recomendable formar grupos constituidos por colaboradores que posean características similares con respecto a sus necesidades, formación académica y experiencia profesional, o bien por trabajadores que se encuentren relacionados o tengan gran interés en el área que se va trabajar.

Reza (2006, pág. 64) considera que, una necesidad de capacitación no es simplemente una petición de un jefe o supervisor y de sus colaboradores o subordinados acerca de lo que ellos consideran necesitar, ya que si el diagnóstico de necesidades de capacitación parte de esta hipótesis, el proceso no tendrá el éxito esperado. El diagnóstico es una herramienta de estudio la

cual permite saber las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida para la formulación del plan de capacitación y para asegurar el éxito del mismo.

Reza (2006, págs., 64,65) también afirma que se puede dar inicio a un programa de capacitación cuando previamente el o los encargados del mismo han realizado un estudio considerando los siguientes aspectos

- a) Cuando se cuente con información cualitativa y cuantitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal de la organización, clasificados por puesto, área de adscripción y por región.
- b) Cuando se determina las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados en el proceso.
- c) Cuando se establezca los programas de capacitación y formación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo, las competencias necesarias y capacidades centralizadas.
- d) Cuando se estructure un inventario inicial de habilidades que posee el personal de la organización, considerando las ventajas que éstas poseen y los aportes que darán a la organización.
- e) Cuando se detecta objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, entre otros.
- f) Cuando se observe cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y formación y cuáles de desarrollo.

En este contexto el programa se armará dependiendo del tipo de necesidades y las intenciones que posea la organización, lo que implica si será por departamentos, cargos, a corto y largo plazo o urgentes.

3.4 Tipos de Capacitación

Cuadro Nº 2

TIPOS	CONTENIDOS
Capacitación para el trabajo	Capacitación de preingreso Inducción Capacitación promocional
Capacitación en el trabajo	Adiestramiento Capacitación específica humana
Desarrollo	Educación formal para adultos Integración de la personalidad Actividades recreativas y culturales

Tomado de: (Rodríguez, 2007, págs. 254-255)

El siguiente cuadro presenta los tipos de capacitación existentes, como primer tipo está la capacitación en el trabajo, que es aquella que recibe el nuevo colaborador como parte de su entrenamiento como por el ejemplo la de preingreso en el proceso de selección, terminado este proceso viene la inducción que es el entrenamiento que el nuevo colaborador recibe de la empresa y finalmente la reubicación o promoción de personal que proporcionan posibilidades de ascender.

El siguiente tipo es la capacitación en el trabajo, que incluye actividades que tienen el objetivo de potenciar habilidades, mejorar conocimientos y actitudes

en relación a las actividades y responsabilidades de cada colaborador y a los objetivos y estrategias organizacionales.

Finalmente se encuentra el tipo capacitación por desarrollo, la cual posee una visión a largo plazo y se basa en la formación humana y profesional del colaborador a través de varios tipos de actividades tanto culturales como recreativas.

3.5 Desarrollo de personal

Rodríguez (2007, págs., 255) sostiene que el desarrollo de personal consiste en una serie de actividades continuas orientadas al desarrollo de la capacidad de los colaboradores, las que se realizan durante un largo periodo de tiempo, quienes son vistos como un valioso recurso humano en el que se debe invertir, proporcionándoles oportunidades continuas para mejorar o potenciar sus habilidades. En este proceso se destaca la intervención del superior inmediato, que es quien considera la opción de desarrollo del colaborador, quien generalmente necesita nuevos desafíos y ese importante reconocimiento que lo motive y mantenga satisfecho con su trabajo.

Wayne y Noe (2005, pág. 202) consideran que el “desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización a medida de que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas”.

Ambos autores coinciden en que el desarrollo de personal es una actividad con objetivos a largo plazo, y consideran al recurso humano como un instrumento de constante entrenamiento que será parte de los nuevos desafíos y la gran competitividad a la que se enfrentan las organizaciones.

Ramón (2003, pág. 95-95) refiere en términos generales cinco objetivos de la formación y desarrollo:

1. La mejora del desempeño individual: Cuando un colaborador no ha alcanzado el nivel de desempeño deseado por la organización, ésta puede potenciarlo a través de la creación de programas de formación y desarrollo que cubran las necesidades de conocimiento, habilidades y técnicas de su cargo.

2. La actualización de las habilidades de los empleados y directivos: La gran competitividad en el mercado y los constantes cambios del entorno provocan en las organizaciones la necesidad de actualizarse para adaptarse a los cambios y enfrentar los nuevos retos que se presenten.

3. Evitar la obsolescencia directiva: Ciertos cambios provocan en las estructuras organizacionales modificaciones en su forma de desempeñar funciones directivas, las cuales pueden llegar a ser obsoletas.

4. Solucionar problemas administrativos: Existen temas de gran importancia como la rotación, absentismo, que traen múltiples perjuicios tanto a su personal como a la empresa, estos se relacionan con la administración de recursos humanos.

5. Orientación a los nuevos empleados: Aunque el proceso de selección haya sido un éxito, este factor no asegura la adaptación total del colaborador, éste requerirá de un entrenamiento para su desarrollo eficiente en las responsabilidades asignadas.

6. Desarrollo de las capacidades del capital humano: lo que otorga múltiples beneficios tanto a los colaboradores como a la organización; como también incrementa las habilidades de los trabajadores de manera efectiva, logrando que los mismos sean más competentes y hábiles fortaleciendo la organización, volviéndola productiva y rentable.

Debido a estos factores, la organización debe diseñar e implementar planes de desarrollo de personal, los cuales deben estar vinculados con los objetivos de cada cargo existente y con los planes de desarrollo de la organización.

3.6 La capacitación como inversión

Para Aguilar (2008, pág. 57) los programas educativos deben ser entendidos como una inversión y no como un gasto o un costo, los directivos requieren reflexionar sobre cómo consideran a la capacitación, si es un gasto innecesario y caro o una inversión. Y plantearse la pregunta: ¿Qué consecuencias provocala falta de capacitación?, la respuesta se fundamenta en la premisa de que elcosto de la capacitación es considerablemente algo, sin duda alguna será más alto el costo provocado por la falta de capacitación.

Ciertos directivos consideran a la capacitación como una técnica para incrementar el índice de desempeño de su capital humano, pero olvidan el valor agregado que otorga, sin considerar que muy frecuentemente el hecho de no haber creado una atmósfera en donde exista una apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos en la gestión de los departamentos de la organización y en el cumplimiento de los objetivos y metas; la capacitación debe ser considerada como una inversión estratégica tanto a largo como a corto plazo.

Reza (2006, pág. 46) considera que otro problema en la administración de las organizaciones es que no se asigna un presupuesto suficiente a la capacitación, ya que la consideran como costosa, por tal motivo está muy expuesto al “recorte” en el caso de surgir otra necesidad, lo que afecta la planificación y efectividad que esta tenga.

3.7 Nuevas tendencias en formación empresarial

Actualmente la formación empresarial ha demandado de nuevas tendencias, en un mundo cada vez más competitivo, De la Calle y Ortiz (2004, pág. 155-159) proponen estas tendencias: la formación continua, la formación virtual o learning, el coaching y el outdoor training.

La formación continua tiene objetivos a largo plazo, que incluyen predisponer al colaborador a los constantes cambios y evoluciones del perfil profesional y competitivo requerido en las diferentes áreas, lo que potencia sus habilidades y competencia y logra promocionar socialmente al colaborador evitando el estancamiento en su cualificación profesional.

La formación virtual o e-learning llega de la mano de las nuevas tecnologías utilizadas en las empresas, y facilita la educación y capacitación a distancia, logrando ahorrar costos importantes a los administradores ya que estas actividades o eventos formativos se desarrollan con la ayuda del internet, y son muy utilizadas actualmente como una forma de facilitar la rentabilidad del proceso, ya que puede ser replicado a otros colaboradores dentro de la organización.

El coaching está presente en foros sobre liderazgo, capital intelectual, dirección, gestión del conocimiento, etc. Como una forma de promover la evaluación del tipo esquema de líder o jefe, a la de un facilitador que va a orientar al colaborador a un constante aprendizaje, potenciando su desarrollo y mejorando la relación jefe-subordinado la cual es un factor que incide en la motivación y refuerza la autoestima del colaborador. Se trata de una herramienta para formar a directivos de forma individual con soluciones que estén a su alcance y habilidades que puede llegar a descubrir o potenciar. La finalidad del coaching es lograr que el colaborador descubra sus fortalezas y mejore o fortalezca sus debilidades para potenciar su desempeño.

El Outdoor training es una herramienta que llega junto con las nuevas tecnologías interactivas, sobre todo audiovisuales con el objetivo de formar al colaborador en sus habilidades más que en sus conocimientos de modo que logre activarlas y potenciar su eficacia, e identificar competencias que conlleven al éxito. Consiste en una serie de actividades realizadas en equipos al aire libre, involucrando tanto intelectual como emocionalmente a los participantes para desarrollar y entrenar de una forma emocionante, viviendo una experiencia que no olvidaran y le permitirá descubrir actitudes y habilidades adecuadas para la gestión del comportamiento, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y liderazgo

Mondy y Noe (2005, pág 213) mencionan también a las simulaciones como un método novedoso, sosteniendo que una simulación es un enfoque de capacitación en donde se utilizan instrumentos o programas los cuales reproducen tareas lejos del lugar de trabajo, éstas varían desde modelos en papel de equipos mecánicos y pueden llegar hasta simulaciones computarizadas en ambientes totales, un ejemplo de esto es la capacitación dirigida a los pilotos, ésta técnica es una ventaja cuando se pretende capacitar experimentalmente, dejando de lado la explicación teórica.

3.8 Capacitación para el desarrollo de competencias

En el nuevo contexto económico y laboral del siglo XXI existen cada vez nuevas exigencias que obligan a las empresas a buscar alternativas que les permita desarrollar los conocimientos y habilidades que el capital humano posee, estas alternativas se presentan a través de la capacitación basada en competencias, la cual tiene como propósito desarrollar una fuerza de trabajo competente en términos de conocimientos, habilidades destrezas y comportamientos.

Levy-Levoyer (2003) sostiene que cuando se programa una capacitación basada en competencias, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de

experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de la capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para de esta forma asegurar un nivel básico en el desarrollo de la competencia.

Fletcher (2000, págs. 11-16) considera que la capacitación con base en las competencias posee objetivos, estructura y contenidos definidos, la diferencia con la capacitación general radica en el punto de partida del diseño, que aparece cuando el trabajador cuenta con un perfil de competencias las cuales pueden ser observadas en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba.

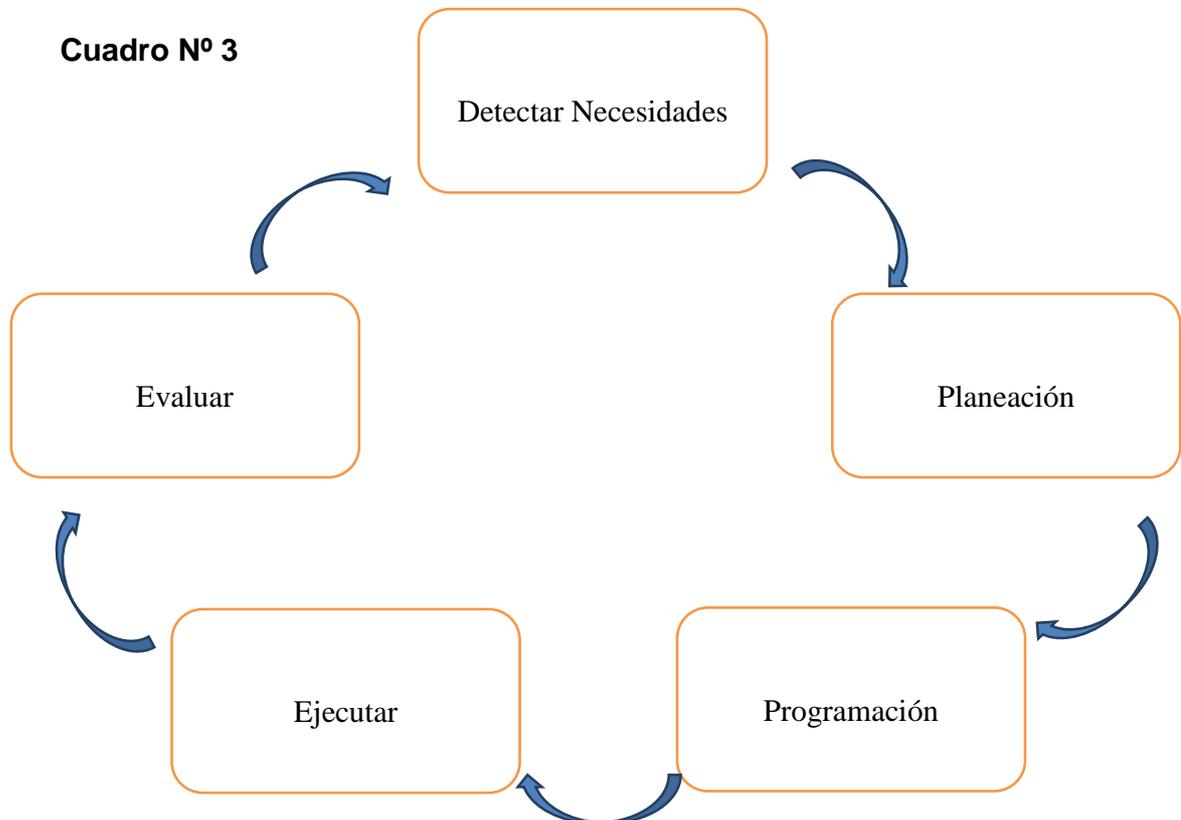
Lo ideal es adquirir y desarrollar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en la gestión de la organización, de ahí que se debe desarrollar un programa sistematizado con el objetivo de definir perfiles profesionales que favorezcan el incremento de la productividad, identificando puntos de excelencia y puntos de carencia.

Chiavenato (2007, pág. 387) propone nuevas competencias que se exigen en las organizaciones y sus nuevos ambientes de negocios tales como:

- Aprender a aprender
- Raciocinio creativo y resolución de problemas
- Comunicación y colaboración
- Conocimiento tecnológico
- Conocimiento de los negocios globales
- Desarrollo de liderazgo
- Auto administración de la carrera.

4. Proceso de Capacitación

Cuadro Nº 3



Tomado de: (Aguilar, 2008, pág. 27)

Este cuadro muestra el proceso de capacitación por etapas, que inicia en la detección de necesidades de capacitación como el pilar fundamental del cual depende el éxito del proceso, como paso siguiente está la planeación que es la preparación de la información recolectada en la etapa anterior, seguido está la programación en donde ya se han definido los cursos con un cronograma según la urgencia de las necesidades, la siguiente fase es la ejecución que es la puesta en marcha de lo que se ha trabajado en todas fases anteriores, y finalmente está la evaluación que mide el impacto global del proceso como una retroalimentación.

Planear, desarrollar y ejecutar los temas de acuerdo con cada grupo de participantes con las diferentes características; fraccionar el conocimiento en

pequeñas dosis, ir de lo simple a lo complejo, es un reto y una gran responsabilidad en la elaboración de un plan de capacitación.

Aguilar (2008, pág., 227) plantea que el programa de capacitación requiere de un plan que incluya como primer paso la atención a una necesidad específica para cada acción, la cual deberá tener una definición clara de un objetivo orientado a la capacitación. La división del trabajo es importante y deben establecerse cursos, módulos, o programas como parte del desarrollo con el contenido y tecnología necesarios que demande el tema a tratar, así mismo el tipo de capacitador o instructor y material didáctico.

Es importante también definir la población meta, es decir las personas que formarán parte del proceso de capacitación y paralelamente a esto el tiempo disponible, grado de habilidad, conocimiento, tipo de actitudes y características de la población. De la misma forma se debe llevar el control y evaluación de los resultados para realizar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa así como también el cálculo costo-beneficio del programa.

Todos estos puntos se requieren cubrir para la organización de una capacitación exitosa, la cual también dependerá de las personas que lleven la responsabilidad de la misma y del apoyo que ésta reciba de los altos mandos de la organización.

Chiavenato (2009, pág. 323) plantea el objetivo de la capacitación a través de cuatro formas de cambio de conducta:

1. Transmisión de información: El reto es transmitir la información como un conjunto de conocimiento entre los educandos, el contenido de la mayoría de los eventos de capacitación es lo fundamental, por lo que el objetivo es replicar esta información con la ayuda de los diferentes instrumentos y técnica de aprendizaje.

2. Habilidades: La capacitación también abarca el desarrollo de habilidades y destrezas, las cuales están vinculadas con las funciones de cada cargo, está direccionada hacia las tareas y operaciones que se realizan.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Interviene en la modificación de actitudes negativas de los trabajadores que afectan al ambiente de la empresa, y las transforma en otras más favorables, lo cual en casos involucra aprehender nuevas actitudes o hábitos.

4. Desarrollo de conceptos: En otros casos la capacitación se orienta a mejorar el nivel de concepción de ideas o criterios para la aplicación de conceptos en la práctica de las tareas diarias o aportar al desarrollo gerencial.

4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Pinto (2000, pág. 113) sostiene que esta fase permite diagnosticar las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa para que en base a esto se pueda establecer objetivos y contenido del plan de capacitación. Constituye el primer paso y es la función inicial y estratégica del proceso, en el cual se realiza la recolección de información y la evaluación de las brechas existentes entre las necesidades de la organización y las habilidades, conocimientos y/o actitudes del colaborador. Esta información también ayudará a realizar un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos que debe enfrentar la organización.

Pinto (2000, pág. 113) considera también que “toda necesidad implica la carencia de un satisfactor”, las necesidades de capacitación se vinculan específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que un colaborador posee, la cual dificulta el correcto desempeño de tareas o funciones de su cargo

De la Calle y Ortiz (2004, pág. 143-144) mencionan que para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación es fundamental conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles de la empresa: organización, tareas y personas.

Análisis a nivel de organización: Este análisis se basa en factores de la organización como su estrategia, cultura empresarial, objetivos y cultura organizacional con la intención de analizarlos para emprender metas que cubran las necesidades de formación para toda la organización en su conjunto y las actuaciones de apoyo para ello, según sus recursos disponibles.

Análisis de tareas: Se basa en el estudio de las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los cargos existentes en la organización para a partir de esto lograr determinar cuáles necesitan formación y de qué tipo. Considerando que previo a esto la organización debe contar con un análisis de puestos de trabajo y perfiles profesionales deseado que respalde el proceso, siendo el punto de partida para lograr identificar la situación actual y las necesidades existentes.

Análisis del desempeño del individuo: Consiste en el estudio del rendimiento de cada colaborador en su lugar de trabajo con el objetivo de determinar quien necesita capacitación y de qué tipo valiéndose de la comparación entre el rendimiento real y los niveles mínimos aceptables. Este autor señala a la autoevaluación como una de las técnicas actuales para detectar necesidades de capacitación y desarrollo, debido a su grado de subjetividad debe estar apoyada en el análisis de evaluaciones de desempeño actual y potencial de cada trabajador.

Reza (2006, pág. 64-65) sostiene que el diagnóstico de necesidades de capacitación no asegurará el 100% de éxito del programa, más bien aumenta considerablemente la probabilidad de estar lo más aproximado a la realidad de

lo que organización demanda, y lo considera como “una fotografía de una situación dada en un momento determinado”.

Afirma que a través del DNC se alcanza otros objetivos como el de contar con información cualitativa y cuantitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo con sus diferentes clasificaciones por puesto o área. Con esta información se podrá priorizar para facilitar la programación de los cursos con su contenido temático, definir estrategias de aprendizaje y las competencias y capacidades centrales que necesitan ser potenciadas.

Para Alles (2006, pág. 327) existen herramientas que ayudan a elaborar el análisis de necesidades de capacitación tales como la entrevista de forma individual con supervisores, empleados, gerentes y si fuera necesario con clientes y más personas relacionadas. Examinar estándares de varias áreas y consultar con expertos tanto internos como externos sobre como optimizar el rendimiento e identificar los buenos rendimientos, buscando el por qué esos empleados realizan correctamente su tarea también es otra opción. Al igual que el análisis grupos que logren abrir discusiones sobre las áreas que posean necesidades, observar conductas, conflictos, acuerdos y desacuerdos.

4.1.1 Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Para Pinto(2000, pág. 127)la detección de necesidades de capacitación puede dividirse en tres métodos: con base en puesto-persona, con base en problemas y con base al desempeño, los cuales se describen a continuación.

Gráfico N° 4

Método	Aplicaciones
DNC con base en puesto-persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC con base en problemas	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
DNC con base en el desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en multi-habilidades	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales

Tomado de: (Pinto, 2000, pág. 27)

Pinto (2000, pág. 115) afirma que el estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico previo en donde se muestra la situación actual de la empresa en cuanto a problemas, y la propuesta de posibles soluciones. También recomienda tomar en cuenta que la capacitación solamente puede ser una herramienta para soluciones relacionadas con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; en cambio cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, es indudable que las soluciones van a depender de cambios de otro orden.

Según el diagnóstico realizado en la empresa Créditos Económicos, el tipo de DNC empleado fue en base a problemas, debido a que la prioridad de recursos humanos parte de los problemas que se han presentado, por tal motivo se busca soluciones a los mismos a través de la capacitación. La administración no busca realizar un diagnóstico de capacitación de forma generalizada en la empresa, sino atender a necesidades concretas y urgentes.

4.2 Establecimiento de objetivos y políticas de capacitación y desarrollo

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación el siguiente paso es determinar los objetivos y metas a los que se quiere llegar, Wayne y Noe (2005, pág. 209) afirman que la capacitación y el desarrollo deben de tener objetivos concisos y claros, y considera que sin ellos sería imposible diseñar programas significativos así como también será difícil evaluar la eficacia de los mismos.

Sugiere que como primer paso se debe establecer un propósito, y luego los objetivos de capacitación específicos que van a definir lo que se quiere lograr a través del proceso, y los cuales mas adelante servirán a los mandos superiores para medir que tan eficaz ha sido.

Alles (2006, pág. 321-322) sostiene que se deben establecer las necesidades prioritarias ya que el total de las necesidades puede llegar a exceder las posibilidades de la organización, por lo cual se debe relacionar las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles para lograr establecer un presupuesto de capacitación.

Este presupuesto de capacitación debe considerar aspectos como: los medios de formación, el número de participantes según cada tema y características, el número de capacitadores que se necesita y las competencias que estos deben poseer, así como también el espacio físico donde será impartida la capacitación. A partir de todos estos aspectos se podrán determinar objetivos, plazos, y tiempos en las diferentes actividades.

Pinto (2000, pág. 157-158) considera que “las políticas de capacitación son orientaciones generales o criterios para el uso y asignación de recursos y para las decisiones que habrán de ser tomadas”. En todos los niveles de la organización existen políticas, escritas o no, que dan soporte a la mecánica y operación de las empresas, una de las características de las políticas es su grado de flexibilidad, por ser criterios que se interpretan, a diferencia de las normas las cuales son disposiciones que deben cumplirse.

Pinto plantea tres tipos de divisiones para las políticas de capacitación: políticas directivas en donde se van a definir lineamientos básicos que van de la mano con la estrategia organizacional y la cultura de la empresa; las políticas generales van a establecer parámetros dentro de la planeación, operación, seguimiento y rentabilidad del proceso. Y las políticas específicas que van a definir cómo actuar antes situaciones imprevistas o en casos especiales.

4.3 Programación de la capacitación

Esta fase parte de las necesidades de capacitación detectadas y de los objetivos previamente planteados, en base a la preparación y revisión de esta información se determina el curso de las acciones que habrán de desarrollarse.

Arias y Heredia (2006, pág. 518) consideran para la programación algunos aspectos como: los antecedentes de las personas a ser capacitadas en forma de un diagnóstico de su nivel de escolaridad, perfil profesional y personalidad, considerando la esfera del trabajo al cual está dirigido y la categoría dentro de la misma

En esta fase es muy importante la selección de métodos y medios que van a facilitar el proceso de capacitación, así como también la naturaleza, alcance, objetivos, contenidos, métodos, técnicas e instrumentos que serán utilizados.

Pinto (2000, pág. 175-176) denomina a esta fase “plan maestro de capacitación que es el documento ejecutivo guía para acordar con los ejecutivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en el resultado del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta”. Se lo considera como el documento más importante para lograr administrar responsablemente el proceso de capacitación y le atribuye ciertas características importantes: Este debe ser redactado con claridad, resaltando los puntos importantes con profundidad y de forma atractiva para quienes realmente vayan a tomar las decisiones finales; se debe indicar el tipo de programas con los beneficios u objetivos de cada programación. Asimismo se debe documentar los acuerdos y compromisos generados.

Finalmente sugiere un esquema y una metodología participativa involucrando a personal de diferentes áreas y niveles para su elaboración y gestión, incluyendo indicadores de medición costo-beneficio y de seguimiento y evaluación a los diferentes programas.

Dentro del plan maestro de capacitación deben visualizarse los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, que según la clasificación se describen de la siguiente forma:

DNC por puesto: Incluye las necesidades de aprendizaje de cada cargo en los distintos niveles organizacionales, dependiendo de los objetivos propuestos. Se realiza a través de entrevistas con los mandos gerenciales y supervisores y si fuera necesario con alguno de sus colaboradores.

DNC con base en el análisis de problemas: Se aplica a los gerentes, supervisores o jefes de cada unidad, y considera cuales son las principales insuficiencias en el desempeño de su gestión estableciendo los requerimientos de capacitación y otras acciones que los cubran.

Pinto (2000, pág. 178) plantea cinco tipos de programaciones dentro de un proceso de capacitación: Los institucionales, que aseguran la transmisión de los objetivos estratégicos, misión y visión corporativa; los de desarrollo, que cubren las necesidades de formación y entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los futuros requerimientos; los estratégicos que forman al personal en valores, tecnología y estrategias de productividad de la organización; los operativos a través de los cuales se desarrollan las habilidades, conductas de carácter cognoscitivo afectivo y psicomotor relacionadas a actividades que optimicen el desempeño del colaborador en su lugar de trabajo; y las de mantenimiento de actitudes, que estimulan la conducta positiva y adecuada de los colaboradores como un aporte a la consecución de los objetivos estratégicos y de desarrollo promoviendo un compromiso hacia ellos.

4.4 Evaluación de la capacitación

Reza (2007, pág. 15-17) sostiene que la evaluación consiste en obtener la retroalimentación por parte de los actores que participaron en el proceso, con el

objetivo de evaluar la satisfacción causada y medir el nivel de éxito que obtuvo el proceso, para esto la evaluación tiene las siguientes consideraciones:

- La evaluación es un proceso para juzgar lo logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema integral que es parte de la organización.
- Existen factores cualitativos, los cuales no son siempre factibles de reducción cuantitativa.
- La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de los objetivos.

La evaluación es una actividad sistemática y continua que proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista etc., acerca de los programas de capacitación. Su propósito es tomar decisiones, direccionadas a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento.

Alles (2006, pág. 328) propone diversos elementos a través de los cuales la eficacia del proceso de capacitación puede ser evaluada: una de ellas es la reacción de los participantes, sus dudas e intervenciones o toda manifestación durante el desarrollo del programa es un indicador importante que debe ser considerado. Otro elemento es el aprendizaje, en donde se puede utilizar diferentes técnicas como entrevistas test o ejercicios que van a mostrar el grado de conocimiento así como también la aplicación en sus funciones diarias. El siguiente es el comportamiento, que es observado y analizado durante y después del proceso de capacitación en donde se va a realizar un análisis de los beneficios de la capacitación comparando su situación laboral previa y actual.

5. Metodología

En este capítulo se describe la forma en que se elabora la investigación, su enfoque, diseño y tipo. Se establecen objetivos generales y específicos, población y muestra utilizando las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, para posteriormente realizar el análisis respectivo de los datos obtenidos a fin de lograr la elaboración del plan de capacitación para los colaboradores de Créditos Económicos.

5.1 Enfoque de Investigación

La investigación parte del estudio de los problemas más frecuentes en cada uno de los departamentos para llegar a las necesidades de capacitación de la organización, para desglosar los casos individuales obteniendo información general sobre el departamento y su relación con los problemas presentados y plantear recomendaciones que permitan reducir las brechas existentes en el conocimiento de los colaboradores y solucionar problemas.

5.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado en este trabajo permite obtener la información necesaria que formule respuestas o propuestas que den respuestas y soluciones frente a la problemática planteada y viabilicen los objetivos propuestos.

5.3 Modalidad de investigación

En el presente estudio se ha requerido utilizar una modalidad de investigación cualitativa, en donde la herramienta es la entrevista, la cual ha sido realizada a mandos gerenciales con respecto a las necesidades de capacitación existentes en cada uno de los departamentos escogidos.

5.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación aplicado es cualitativa de tipo descriptivo, ya que se intenta aproximar lo más cerca posible a la realidad especificando características, señalando formas de conducta, actitudes y la relación entre las diferentes variables de investigación, y sobre todo se busca indagar como y cuáles son las necesidades de capacitación existentes.

5.5 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación existentes en los colaboradores de Créditos Económicos?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en Créditos Económicos?
- ¿Son los gerentes de la empresa responsables del nivel de capacitación que recibe el personal en Créditos Económicos?

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de Créditos Económicos alineado a las demandas del personal de cada departamento.

6.2Objetivos Específicos

- Identificar / diagnosticar los temas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización y las condiciones específicas de los cargos.
- Elaborar el Manual de políticas, normas y procedimientos de capacitación.
- Elaborar el presupuesto de capacitación.

7. Población y muestra

La información a través de la cual se ha realizado esta investigación, es obtenida a través de entrevistas a la población objeto que forma parte de los departamentos de Ventas, Crédito y Cobranzas, Contabilidad, Auditoría, Crédito Facilito, Recursos Humanos, Tesorería, Operaciones y Administración de la empresa Crédito Económicos cuyas oficinas administrativas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

La población que se ha seleccionado forma parte del personal tanto administrativo como operativo a nivel nacional y previo un análisis interno realizado por consejo directivo de la empresa antes de la realización de este trabajo, de entre todos los departamentos que conforman la organización se tomó la decisión de incluir en Plan de Capacitación solo a los departamentos mencionados.

8. Instrumentos de la investigación

9. Entrevista

La información proporcionada por la entrevista, en donde el investigador formula preguntas a personas, las cuales son participes de la realidad de la investigación y son capaces de responder con datos de interés establece un diálogo en donde se muestran opiniones, realidades, pensamientos, deseos, comportamientos y expectativas.

10. Momentos del proceso metodológico en la sistematización

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo como parte del proceso de prácticas pre-profesionales en la empresa Créditos Económicos, previo a la obtención de la Licenciatura en Psicología Organizacional en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

El Departamento de Recursos Humanos está conformado por doce personas y dividida en tres secciones que son: Desarrollo Humano liderado por la Psic. Alison Galarza, que a su vez incluye el subsistema de selección y capacitación; Nómina dirigido por Jorge Vera Coello, y Bienestar Social en donde lidera la Lcda. Elizabeth Rodríguez. En la ciudad de Quito también funciona una Dirección de Recursos Humano integrada por cuatro personas.

De este modo se dio inicio al proyecto empresarial en Créditos Económicos, con una primera reunión con la Gerente de Recursos Humanos, quien dio a conocer la situación del departamento, su estructura, funcionamiento y ciertos requerimientos.

Esto fue parte importante para dar inicio al diagnóstico, en este contexto la apertura que mostró la empresa fue gratificante, y además se ofreció apoyo necesario con respecto a información o material que se requiera para llevar a cabo el proyecto.

Fase I: Diagnóstico de Necesidades y elaboración del Plan Maestro de Capacitación: Como primer paso se consideró la revisión de organigrama general de la organización (Ver Anexo1) y se definieron los departamentos en los que se trabajará, y las áreas estratégicas de la organización.

El Grupo Crecos cuenta con más de 1000 colaboradores, en sus tres compañías: Créditos Económicos que maneja el área de ventas entre otras, luego está Dismayor, que se encarga de las ventas mayoristas, La Garantía S.A da soporte técnico y garantía, y finalmente Motosa, que realiza el proceso de ensamblaje y venta de motos.

En la organización no se ha desarrollado correctamente un plan de capacitación, los eventos de capacitación son remediales y realizados de un modo informal, sin la preparación, seguimiento y evaluación necesarios.

Para realizar el diagnóstico se debía plantear los problemas detectados como un análisis, éste consistía en detectar el problema central que aqueja a la organización y luego señalar las relaciones de causa y efecto del mismo, para lo cual se realizó un árbol de problemas (Ver Anexo 2) y la matrizmarco lógico (Ver Anexo 3).

Se realizaron las entrevistas en base a un formato semiestructurado, para luego analizar toda la información obtenida y priorizar las necesidades según cada departamento. Seguido a esto se consultó con proveedores quienes propusieron un costo y duración aproximada por curso, y de esta forma se armó el plan de capacitación que fue revisado y aprobado por Gerencia de Recursos Humanos.

Fase II: Elaboración de Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación: Como parte de la ejecución, luego del diagnóstico realizado, se procedió a la elaboración del Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación en base al análisis del reglamento interno de la organización, en donde existen consideraciones básicas para la elaboración del mismo, también se consultó en internet sobre políticas de capacitación en organizaciones de tipo comercial, las cuales fueron estudiadas y se obtuvo directrices importantes.

11. Análisis e interpretación de resultados

Con el fin de alcanzar los objetivos inicialmente planteados, en este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los gerentes/jefes de los diferentes departamentos y áreas de la empresa Créditos Económicos, las cuales están conformadas por seis preguntas, las tres más importante recogen información sobre los problemas que se presentan en el departamento y cómo pueden ser solucionados, el resto de preguntas tratan de indagar como se ha llevado a cabo el proceso de capacitación en la organización y de qué forma es visto, tomando una muestra determinada por Gerencia de Recurso Humanos. Los departamentos que han sido parte del trabajo son: Auditoría, Crédito Facilito, Crédito y Cobranzas, Operaciones, Contabilidad, Tesorería, Administración y Recursos Humanos.

Realizadas las entrevistas se procedió a desarrollar el análisis de cada una de ellas en base a los problemas más frecuentes que pueden ser solucionados a través de la capacitación, se propuso diferentes tipos de cursos y se armó el plan maestro de capacitación. El departamento de Administración y Recursos Humanos fueron considerados por gerencia como los de menor prioridad en el proceso, asignándole temas de capacitación a criterio de la gerente de Recursos Humanos.

Se determinó un orden de prioridad de capacitación según el departamento quedando en el siguiente orden: Ventas, Crédito y Cobranzas, Tesorería, Auditoría, Crédito Facilito, Operaciones, Contabilidad, Administración Recursos Humanos, el plan ha sido programado a partir de estas prioridades, tomando en consideración que ciertos temas deben tener un mínimo de 25 asistentes, por consiguiente en los departamentos en donde se repita un tema se armarán grupos con este numero de participantes.

El plan maestro de capacitación tiene un costo de \$60650 y una duración de 1600 horas, estos datos son aproximados y fueron proporcionados por la

representante de Consultores Empresariales en donde participan 650 colaboradores de Créditos Económicos.

A continuación se presentan la documentación que contiene los resultados de este trabajo:

Entrevistas: Estas fueron realizadas a los gerentes de cada uno de los departamentos que participaron en el estudio, las cuales fueron realizadas con el objetivo de detallar y registrar la percepción que tiene el jefe departamental acerca de los problemas más frecuentes y las necesidades de capacitación que tienen sus colaboradores.

Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación: Tiene el objetivo de proponer normas y procedimientos de Capacitación y formación para los colaboradores de Créditos Económicos.

Plan maestro de capacitación: Muestra los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, y la programación de las mismas en cada uno de los departamentos de la empresa, cada una con su objetivo de aprendizaje, número de participantes, costo y duración aproximados.

ENTREVISTAS

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Ventas	
Nombre del Entrevistado:	Jonhhy Aguilera
Tiempo de antigüedad:	12 años
Cargo del Entrevistado:	Jefe Zonal de Ventas 1
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de ventas?

- El Área de Ventas se encuentra en una etapa de cambios, uno de estos es la reingeniería completa de lo que el vendedor debe hacer en el almacén: Como debe cotizar, y de qué forma traducir esa cotización a ventas.
- El vendedor en su gestión cotiza mucho, pero existe un índice bajo de concreción en relación a ciertos vendedores, la reingeniería se implementa con el fin de mejorar los porcentaje de concreción de las ventas, explicando al vendedor que, como debe hacerlo; para esto el Jefe de Almacén debe hacer una supervisión y seguimiento distinta a la que se realiza actualmente.
- Desarrollo de un sistema el cual permita a los mandos gerenciales analizar y cuantificar la gestión de cada vendedor
- Otro tema importante es el Crédito, cuando el vendedor cotiza no ofrece el Servicio de Crédito Facilito, este cambio debe darse en los Vendedores desde ahora y el mismo debe permanecer debido a que el Crédito es una de las actividades principales, ya que actualmente el nivel de solicitudes de crédito es muy baja

- Los Jefes de Almacén deben poseer una actitud y mentalidad gerencial, es por esto que se está implementando un sistema de evaluación, basado en indicadores: porcentaje de cumplimiento de metas al contado, porcentaje de metas a crédito, servicio al cliente, devoluciones, entre otros, dicha evaluación será aplicada cada 3 meses con su respectivo seguimiento con el objetivo de perfilar a cada vendedor y analizar el desempeño en el puesto de trabajo y su permanencia en la organización.

¿Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en el área de ventas?

- Desorganización existente en la empresa, entre mandos gerenciales, hay ocasiones en que no se cumple con los procesos establecidos,
- Debido a que con cada problema se debe asistir a una reunión, esto reduce el tiempo del trabajo de campo, es decir nuestro tiempo debe ser del 80% en almacenes y porcentaje restante en oficina.
- Los Jefes de Producto no dan una buena capacitación a los Jefes de Almacén, y en general no se ha considerado una prioridad el tema de Capacitación.
- El tema de Devoluciones está en el olvido, entorpece la gestión comercial.
- El nivel de rotación es alta, debido a que no siempre ingresan personas idóneas, esto sucede por lo general en temporada de campañas.
- La atención y servicio al cliente por parte de los vendedores está en un nivel básico, este debe ser excelente

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados pueden ser solucionados a través de la capacitación?

- En el tema de capacitación se ha invertido con los jefes de almacén, pero falta mucho con los vendedores, lamentablemente no conocen al 100% los productos que ofrecemos, esa parte es realmente necesaria y

urgente ya que el conocimiento del vendedor sobre el producto es fundamental para el éxito del negocio. También es importante considerar que quien hace esta capacitación es el Jefe Producto, aquí también existen problemas.

¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores y quien decide sobre qué temas se capacita al vendedor?

- Debido a que no existe un plan formal de capacitación, el número no es exacto, esta va a depender de los nuevos productos o de algún cambio en el proceso de ventas, los jefes de producto junto con los jefes zonales de ventas son quienes se encargan de decidir cuándo y que temas debe recibir el personal coordinando con el departamento de Recursos Humanos.

¿Qué recompensas brinda la empresa a los vendedores con mejor desempeño?

- Los vendedores más destacados reciben una felicitación por parte de su jefe zonal, y son considerados como potenciales jefes de almacén. A más de eso a los vendedores se les otorga un bono en su ingreso mensual el cual va a depender del nivel de ventas obtenido, paralelamente las diferentes marcas ofrecen pequeños bonos económicos a los mejores vendedores. O en otros casos los mejores vendedores suben a la jefatura de almacén según su historial de desempeño.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación existentes en el área de ventas?

Para jefes de almacén a nivel nacional:

- Liderazgo
- Toma de decisiones y resolución de conflictos

- Servicio al cliente interno
- Estrategias de negociación
- Análisis de problemas y toma de decisiones

Para los vendedores de almacén:

- Técnicas de ventas
- Atención al cliente externo
- Servicio al cliente interno
- Promoción de productos

ANALISIS DE ENTREVISTA

Jefe Zonal de Ventas 1

Durante la entrevista se manifestaron diferentes problemas que se presentan en el área de ventas, se habló de problemas de orden administrativo en donde no se logró vincular a la capacitación como una solución inmediata pero si como un aporte a la gestión de ventas, y se habló de problemas internos los cuales se presentan por la forma incorrecta de capacitar a los vendedores por parte de los jefes de producto, esto provoca que no se conozca al 100% los productos, y se afecte el proceso de ventas.

El entrevistado ofreció un detalle de las necesidades de capacitación existentes y de los cargos que la requieren, estas son: liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos, y servicio al cliente interno para los jefes de almacén a nivel nacional; técnicas de negociación, atención al cliente y atención al cliente interno para vendedores de almacén.

Se enfatizó el tema del perfil de vendedores y jefe de almacén y se llegó a la conclusión de que junto con el mejoramiento de proceso de reclutamiento y selección de personal, la capacitación será una solución eficaz al problema de los vendedores, los cuales tienen errores o deficiencias para llevar a cabo sus funciones, considerando que son parte importante de la imagen de la empresa. De igual forma los jefes de almacén podrán desarrollar una actitud y mentalidad gerencial, que es fundamental para cumplir sus funciones

Como uno de los cambios más importantes se habló de la implementación de Calipso, proceso en el cual el personal de ventas deberá recibir capacitación para la correcta utilización de esta herramienta, que definitivamente mejorará la gestión de ventas y permitirá a los mandos gerenciales analizar y cuantificar la gestión de cada vendedor. Así mismo se pretende hacer un gran cambio en las

funciones del vendedor y del jefe de almacén, realizando una reingeniería de la misma, esto también es un gran aporte a la gestión de ventas.

Resumen de necesidades de capacitación:

Liderazgo, Toma de decisiones y resolución de conflictos, Servicio al cliente interno, Estrategias de negociación, Análisis de problemas y toma de decisiones, Técnicas de ventas, Atención al cliente externo, Promoción de productos

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Ventas	
Nombre del Entrevistado:	Carlos Crespo
Cargo del Entrevistado:	Jefe Zonal 2
Tiempo de Antigüedad:	14 años
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de ventas?

Uno de los cambios más importantes parte en el uso de las herramientas tecnológicas con la venida de Calipso, lo que significa una mejora en los procesos de ventas en donde se desea crear un sistema en el cual el vendedor visualice el balance entre la meta planteada y su nivel de ventas, lo que le mostrará también su nivel de cotización a crédito ya que no existen indicadores de concreción mensual; proyectamos tener eficiencia en la gestión de ventas logrando un buen cierre de ventas y por ende un incremento en las mismas, hay que trabajar en el enfoque de herramientas tecnológicas amarradas a la gestión de ventas.

También se ha diseñado una herramienta de evaluación para los vendedores, cuyos indicadores más bajos serán mejorados a través de la capacitación

¿Cuáles son los problemas se presentan con más frecuencia en el área de ventas?

- La herramienta tecnológica no se ha explotado como debería
- El servicio al cliente se mantiene en un nivel regular, no es excelente como se desea.

- Cada quien cuida su “territorio” esto afecta los procesos, los hace lentos o en ocasiones difíciles; se ven como área y no como equipo, y esto también es un problema para el departamento de procesos, todo esto debido a la desorganización existente en la empresa los procesos no van a la par de las nuevas actualizaciones.
- Los jefes de almacén no tienen una visión gerencial, son muy técnicos, pierden 80% de su tiempo en actividades que no son parte de sus funciones, la esencia del negocio es vender y deben dedicarse a eso, y no funciones administrativo, considero esto como una debilidad del proceso de ventas. Se debe replantear las funciones de jefe de almacén.
- Cuando bajan los ingresos hay renunciaciones en el área de ventas
- Falta preocuparse un poco mas por la imagen de la empresa

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

Considero que un 50% de los problemas existentes en la organización pueden ser tratados a través de la capacitación, el otro 50% depende de cuestiones administrativas que derivan del centralismo que existe en la toma de decisiones.

¿Qué necesidades de capacitación poseen los colaboradores del área de ventas?

Para jefes de almacén:

- Estrategias de negociación
- Administración del tiempo
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Optimización de recursos

Para vendedores de almacén:

- Técnicas de ventas
- Servicio al cliente

¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores y quien decide sobre qué temas se capacita al personal de ventas?

La capacitación no es constante, y se dicta internamente en temas como cobranza, servicio técnico y servicio al cliente, hace falta más apoyo del departamento de Recursos Humanos.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal del área con mejor desempeño?

Para el personal de ventas se brinda bonos según su nivel de ventas además de las marcas que comercializamos les otorgan tarjetas de compras.

ANALISIS DE ENTREVISTA

Jefe Zonal de Ventas 2

La Jefatura de la Zona 2 de ventas a nivel nacional mostró un gran interés en aportar información durante la entrevista, se mencionaron los problemas más recurrentes, de los cuales el entrevistado considero que el 50% serian atendidos a través de la capacitación, entre esos está el tema del mejoramiento del servicio al cliente como una prioridad, el mejoramiento o desarrollo del personal de ventas tanto jefes de almacén potenciando su perfil gerencial, como los vendedores en su gestión de ventas y contacto con el cliente. Por otro lado están los problemas que tiene relación con la estructura de la empresa, es importante que se replantee las funciones del jefe de almacén, ya que el 80% de sus actividades son de orden administrativo.

Se mencionó con exactitud cuáles son las necesidades de capacitación existentes para los diferentes cargos en el área de ventas y trabajar sobre estrategias de servicio al cliente interno y trabajo en equipo ya que cada quien “cuida su territorio” y esto afecta los procesos.

Las necesidades de capacitación que se encontró fueron: estrategias de negociación, administración del tiempo, análisis de problemas y toma de decisiones, optimización de recursos, liderazgo y atención al cliente interno para las jefaturas de almacén; y para los vendedores: técnicas de ventas, servicio al cliente, trabajo en equipo y atención al cliente interno.

El proceso de capacitación en el departamento de ventas no tiene el apoyo suficiente de Recursos Humanos, por lo que se han visto obligados a desarrollarla sin la planificación y seguimiento necesario para que tenga éxito.

El entrevistado considera que la gestión del proceso de ventas tendrá un giro importante debido a la implementación de Calipso, la nueva plataforma tecnológica. Por lo tanto la probabilidad de que los procesos internos de la empresas mejoren o se agilicen es un gran probabilidad, este es uno de los

problemas de los cuales se hablo durante las entrevista, y el cual influye en gran manera afectando o entorpeciendo el procesos de ventas y sus resultados.

Resumen de necesidades de capacitación:

Estrategias de negociación, Administración del tiempo, Análisis de problemas y toma de decisiones, Optimización de recursos, Técnicas de ventas, Servicio al cliente interno, Servicio al cliente externo.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Crédito y Cobranzas	
Nombre del Entrevistado:	Ing. Mónica Carrión
Cargo del Entrevistado:	Gerente Crédito y Cobranzas
Tiempo de Antigüedad:	12 años
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de crédito y cobranza?

Resumo todos los cambios que espera el departamento con la llegada de Calipso, esto dará un giro total a la gestión del departamento

¿Cuáles son los problemas se presentan con más frecuencia en crédito y cobranza?

- Uno de los mayores problemas que se presentan a diario en el departamento es la resolución de conflictos, debemos andar "apagando incendios" en varios departamentos que tienen relación con nosotros que demandan de nuestra ayuda, esto es lo que nos quita tiempo y nos desenfoca.
- Otro aspecto importante es que hay procesos manuales que demandan de mucho tiempo, el cual puede ser ocupado para análisis de los procesos, estamos en espera de que con Calypso la información se mueva de forma más rápida, y que ya no sea necesario tocar varias puertas para obtenerla.

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

Una parte de ellos puede ser tratado a través de la capacitación, pero sobre todo se puede mejorar o potenciar el desempeño de los trabajadores.

¿Qué necesidades de capacitación poseen los colaboradores del departamento de crédito y cobranza?

- En el área de cobranzas el necesario el tema de manejo de clientes difíciles dirigido al cargo de recaudador
- En el área de crédito y también cobranzas administración del tiempo, para jefes y supervisores
- También para supervisores de crédito se requiere mejorar su toma de decisiones y análisis de problemas así como potenciar su proactividad y su consecución de metas por mes. Deben mejorar su nivel de liderazgo y comunicación así como también los oficiales de crédito deben saber controlar las situaciones difíciles que se presenten con clientes.

¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores y quien decide sobre qué temas se capacita al personal de crédito y cobranzas?

Conforme a las demandas o cambios que se den, de forma externa a mandos medios e interna para niveles operativos.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal del área con mejor desempeño?

- No se cuenta con un programa de recompensas o bonificaciones para el personal por su buen desempeño

ANALISIS DE ENTREVISTA

Gerente de Crédito y Cobranza

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerencia del departamento se señalaron los problemas más relevantes y frecuentes, una gran parte guarda relación con la forma en la que se desarrollan los procesos internos de la organización. La entrevistada tiene una idea bastante clara de cuáles son las necesidades de capacitación existentes, estas son: en el área de cobranzas, manejo de clientes difíciles para recaudadores a nivel nacional; y en el área de crédito, administración del tiempo, análisis de problemas y toma de decisiones, proactividad y consecución de metas dirigido a jefes y supervisores de crédito y cobranzas y manejo de clientes difíciles para oficiales de crédito.

Se mencionó un cambio importante que afectará positivamente a la gestión del departamento, sobre todo el mejoramiento de los procesos y los problemas que se presentan por esta causa, la llegada de Calipso, una plataforma tecnológica que se implementará en poco tiempo, dará un giro total a la gestión del departamento, y por cual el personal requerirá capacitación para su correcta y eficaz utilización.

De los problemas mencionados, el que se pudo vincular a la capacitación fue el mejoramiento del perfil profesional de los colaboradores con el hecho de capacitarlos en temas que se determinaron importantes para el desarrollo de sus funciones.

Resumen de necesidades de capacitación:

Manejo de clientes difíciles, Administración del tiempo, Análisis de problemas y toma de decisiones, Proactividad, Fijación y orientación al logro de metas, Liderazgo, Comunicación efectiva

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Tesorería	
Nombre del Entrevistado:	Ing. Mabel Andrade
Cargo del Entrevistado:	Tesorera
Tiempo de Antigüedad:	5 meses
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de tesorería?

- Debido a que mi posición tiene dos meses, he implementado cambios en la gestión departamental, empezando por agilizar los procesos dentro del departamento, corrigiendo desfases en las funciones de ciertos empleados que afectan la consecución de las responsabilidades departamentales, cambios que aun se están implementando.

¿Cuáles son los problemas se presentan con más frecuencia en el área de tesorería?

- Una de los mayores inconvenientes es el retraso en algunos procesos, los cuales son una conexión entre el departamento de administración, contabilidad y tesorería, se trata de imprevistos que surgen con mucha frecuencia, por ejemplo: reservación de hoteles para clientes o proveedores las cuales deben hacerse con rapidez, entonces administración ingresa las ordenes y es aquí donde suele presentarse demoras, debido a varios factores, falta de tiempo o poca predisposición o integración entre los tres departamentos.

- Otro inconveniente que se presenta con frecuencia es la mala comunicación que existe entre la cajera general de gye, y la cajera general en quito, debo siempre intervenir para tomar decisiones o solucionar problemas.

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

- Si pero parcialmente, pienso que influirá mas la formalización de procesos y tiempos en donde se pueda atender los diferentes imprevistos. La capacitación puede llegar a solucionar el problema en un 40%.

¿Cuántas veces al año recibe capacitación el personal de tesorería y quien decide sobre qué temas se capacita al personal?

En 2011 fue la última capacitación a nivel departamental, junto con contabilidad y administración, se realizó con el objetivo de integrar a todas las áreas y fomentar el trabajo en equipo, solo se trato el tema en esa oportunidad pero jamás se midió resultados o se desarrolló un segundo evento. El personal de caja suele recibir cada 4 meses sobre servicio al cliente o actualizaciones, considerando que a veces rotan, y que es dictada por mandos medio de caja. En foráneos la capacitación es casi nula, resulta difícil traer al personal sobre todo de caja hasta acá para capacitarlos.

Las capacitaciones sobre servicio al cliente externo, dirigidos a las cajeras y dictadas por la jefatura de servicio al cliente son teóricas, la gente se duerme, consisten en solo leer diapositivas.

¿Qué necesidades de capacitación tienen los colaboradores del área de tesorería?

- Tesorería: actualización de cheque, contabilidad básica, trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente interno para todo el personal administrativo del departamento.
- Caja: Seguridad en caja, servicio al cliente externo e imagen y protocolo para las cajeras de almacén; trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente interno para el personal administrativo de caja.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal del área con mejor desempeño?

- No otorgamos recompensas por buen desempeño, en pocos casos algunos colaboradores han tenido oportunidad de ascender, y analizando el desempeño del personal del área de tesorería he decidido sobre quien será mi backup.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Tesorera

La entrevista no mostró conocer a profundidad los temas de capacitación que el departamento de tesorería requiere, fue necesario reforzar el informe con información desde el departamento de recursos humanos, y se llegó a las siguientes necesidades de capacitación: actualizaciones de cheque, contabilidad básica, trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente interno para el personal de tesorería; seguridad en caja, trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente interno, servicio al cliente externo para el personal de caja.

Se logró vincular algunos de los problemas frecuentes con la capacitación como la lentitud en ocasiones de procesos que se manejan junto con administración y contabilidad el cual puede ser solucionado capacitando al personal sobre cómo trabajar en equipo y atender al cliente interno; otro problema recurrente es la mala comunicación entre caja de Quito y Guayaquil. En este contexto la entrevistada considera que una de las grandes soluciones está en la formalización de procesos como una forma de lograr organización en la empresa con la ayuda de Calipso.

La capacitación en este departamento es casi nula, siendo un gran aporte el desarrollo de este trabajo, los pocos temas que se han tratado como trabajo en equipo y servicio al cliente deben tener una continuación y también un mejor desarrollo y evaluación.

Resumen de necesidades de capacitación:

Comunicación efectiva, Servicio al cliente interno, Imagen y protocolo, Seguridad Integral, Actualización de cheque, Contabilidad básica, trabajo en equipo, Servicio al cliente externo.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Auditoría	
Nombre del Entrevistado:	Voltaire Acebo Morán
Cargo del Entrevistado:	Gerente Auditor
Tiempo de Antigüedad:	5 meses
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de auditoría?

Auditoría Interna está en un proceso de cambio y adaptación, con la incorporación de la Gerencia de Auditoría a nivel corporativo, el Directorio apunta a un proyecto de reforzamiento de controles a nivel de empresa y técnico a nivel departamental, se requiere una evaluación y diagnóstico integral del área para definir planes de acción, capacitación y seguimiento.

¿Cuáles son los problemas se presentan con más frecuencia en el área de auditoría?

- Posición de reportaje no adecuado hasta hace pocos meses, sin interacción con Presidencia y Directorio, actualmente ha sido corregido y está en proceso de instrumentación.
- El énfasis usual del área ha sido mayormente detectivo más que preventivo de manera que los usuarios perciben que únicamente participa auditoría cuando hay problemas confirmados, no es solicitado apoyo para asesoría en prevención de riesgos.

- No existe un plan de carrera formal para cada función, existen funcionarios con más de 20 años desempeñando la misma función.
- Realización de pruebas ha sido aplicando procedimientos relativamente empíricos al no estar basadas en bases técnicas, además no existe homogenización de procedimientos para pruebas similares.
- Conocimiento técnico general de la mayoría del personal del área no es actualizado.

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

Considero que la mayoría de ellos, sobre todo los que tienen relación con el correcto desempeño del personal y la consecución de los verdaderos objetivos del departamento

¿Qué necesidades de capacitación poseen los colaboradores del área de auditoría?

- Actualización de COSO (Para Gerente Auditor)
- Actualización de normas NIIF
- Administración de tiempo
- Redacción de informes
- Control interno
- Pruebas sustantivas de auditoría: procedimientos analíticos y pruebas de detalle.
- Comunicación efectiva
- Atención al cliente interno

Todos los cursos dirigidos a los asistentes de auditoría

¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores y quien decide sobre qué temas se capacita al personal de ventas?

El tema de la capacitación en el tiempo que llevo dirigiendo el área, no ha sido considerado, algunos empleados toman cursos o seminarios de forma particular porque como ya mencioné el perfil profesional es solo técnico detectivo y no preventivo, motivo a mi personal a que enriquezca sus conocimientos, pero esto no llega como iniciativa de recursos humanos. Ahora con el precedente de su proyecto armaré mi plan departamental de necesidades de capacitación.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal del área con mejor desempeño?

No contamos con un programa de compensaciones formal, suele darse en pocas ocasiones pequeños bonos que se suman a su sueldo mensual, pero no más que esto. Entre mis planes está diseñar e implementar un plan de compensaciones.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Gerente Auditor

Al inicio de la entrevista se habló de los problemas que se presentan con más frecuencia en el departamento, y las causas van desde objetivos no cumplidos o mal planteados causados por el énfasis mayormente detectivo que preventivo por lo que el departamento de auditoría es percibido solo como solucionador de problemas y no como apoyo y asesoría de prevención; otro problema que afecta de gran manera es el conocimiento solo técnico y no actualizado del personal, algunos de ellos con 20 años desempeñando las mismas funciones apoyados en pruebas con bases empíricas y no técnicas.

También se mencionó los cambios suscitados en donde se habló de preparar el proceso de capacitación como uno de los cambios que se han implementado en el departamento.

El entrevistado conoce a profundidad las necesidades de capacitación del personal que lleva a cargo, y se llegó a vincular la gran parte de los problemas que se han presentado con la capacitación como una herramienta de soluciones, el hecho de que el personal no cuente con los conocimientos actualizados o necesarios para cumplir con sus funciones y también con la falta de enfoque con respecto a los objetivos departamentales. Las necesidades de capacitación detectadas son: actualización de normas NIIF, administración del tiempo, comunicación efectiva, redacción de informes, control interno, pruebas sustantivas de auditoría para los asistentes de auditoría y atención al cliente interno; por último para la gerencia de auditoría requiere actualización de COSO.

Se llegó a la conclusión de que la capacitación es muy urgente en este departamento, y que si se realiza de la forma correcta, dará grandes resultados.

Por otro lado se mencionaron problemas que no pudieron ser vinculados con la capacitación debido a que tienen un origen administrativo, van a depender de forma en que los altos mandos observen la situación, y si lo llegan a considerar como un problema.

El objetivo de la entrevista se cumplió, y se aportó con uno de los objetivos del departamento, el cual es desarrollar un plan de capacitación y desarrollo.

Resumen de necesidades de capacitación:

Actualización en Normas NIIF, Actualización de COSO, Administración del tiempo, Comunicación efectiva, Redacción de informes, Servicio al cliente interno, Control interno.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Crédito Facilito	
Nombre del Entrevistado:	Eco. María Esther Defaz
Cargo del Entrevistado:	Gerente Crédito Facilito
Tiempo de antigüedad:	1 año 4 meses
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de Crédito Facilito?

- El departamento de Crédito Facilito atraviesa por un proceso de cambios, debido a que la aceptación de nuestra tarjeta Credicard ha disminuido en relación a años anteriores desde su lanzamiento en 2010, estamos elaborando una gran campaña de promoción para que este año ese nivel se incremente, esta consiste en mejorar y aumentar la publicidad por medio televisivo, radial y prensa escrita, junto con esto promociones al comprar para atraer al cliente.
- Hace menos de un año se abrió la jefatura de servicio al cliente, donde se han designado las diferentes responsabilidades del área como evaluación de servicio al cliente y capacitaciones sobre el mismo tema, aunque se ha intentando mejorar las metas de esta área, algunas ideas aun no logran concretarse por falta de presupuesto, por lo que el índice de satisfacción del cliente no es excelente como se desea.

¿Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en el Departamento de Crédito Facilito?

- En el área de Crédito Facilito, el seguimiento a las colocaciones de crédito y promociones realizadas por las promotoras se ve entorpecido por los roces debido a que la forma en que presiona a su gente no es la correcta, y además suele ser demasiado exigente.
- Así mismo las metas en el nivel de crédito se mantienen en el mismo nivel medio, necesitamos que este nivel aumente considerablemente, esto afecta nuestro sistema de crédito vinculado a nuestra tarjeta credicard, considero que un factor influyente es el desempeño básico de las promotoras, hace falta formarlas mucho mas, internamente se ha hecho conocer sobre políticas y procesos de la empresa, pero no sobre como cumplir con éxito sus funciones a través de una capacitación formal.
- Otra área es Call Center, en donde se presentan inconvenientes en la resolución de problemas desde la jefatura hacia la gestión de supervisoras de call center. Al igual que en la organización de los grupos y sus asistencias, por lo general los turnos de operadores están incompletos.
- Por otro lado los operadores de call center suelen tener dificultad en la comunicación con el cliente, a veces no se logra el objetivo que tiene la llamada.
- Otra área es la de servicio al cliente desde su jefatura los procesos se mueven de forma lenta debido a la falta de análisis, lo que entorpece la consecución de metas

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

- El problema con el jefe de promotoras considero que puede tener una solución si se programa y dicta capacitación sobre cómo manejar grupos o liderazgo, se pueden dar mejorías en la relación entre ella y sus subordinados. Como también el problema en la dirección del área de servicio al cliente, capacitando al jefe.
- El tema del desempeño de las promotoras se puede potenciar con capacitación sobre atención al cliente, y como ofrecer créditos. Al igual que el caso de los operadores call center en donde su desempeño puede ser potenciado con capacitaciones sobre manejo de objeciones.

¿Cuántas veces al año recibe capacitación el personal de crédito facilito y quien decide sobre qué temas se capacita al personal de crédito facilito?

No existe un número exacto de capacitaciones anuales, estas se dan de acuerdo a alguna necesidad o requerimiento que surge en el camino. El personal en general del departamento recibe formación de parte de su jefe inmediato y mi persona, con respecto a cómo llevar el día a día en sus funciones, más no una capacitación formal.

Lo que si se da son capacitaciones a mandos gerenciales y medios, dos o tres veces por año, y lo aprendido replicamos al personal de todo el departamento según las demandas existentes.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación existentes en el área de crédito facilito?

Para las promotoras de crédito:

- Servicio al cliente
- Promoción de créditos

Para los operadores call center:

- Comunicación efectiva
- Manejo de objeciones

Para jefatura de call center y servicio al cliente:

- Análisis de problemas y toma de decisiones

Para Supervisoras de call center y jefatura de promotoras de crédito:

- Manejo de grupo
- Liderazgo

Por último servicio al cliente interno a todo el personal del departamento.

¿Qué recompensas brinda la empresa a los vendedores con mejor desempeño?

No contamos con un plan de recompensas no salariales, realmente se da el reconocimiento de una forma informal, o bien es considerado como segundo a bordo de su inmediato superior, previo un profundo análisis.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Gerente de Crédito Facilito

Durante la entrevista se analizó cada una de las áreas del departamento de Crédito Facilito, en donde se señalaron los problemas que se presentan de forma más recurrente que se vinculan a inconvenientes en la resolución de conflicto, la falta de técnicas para liderar grupos de ciertos colaboradores durante el desarrollo de sus funciones y algunas metas no cumplidas en áreas del departamento que se vinculan a la aceptación del cliente de la tarjeta Credicard y el nivel de crédito que se mantiene en un nivel aceptable y no excelente.

Dentro de los cambios que se han producido en el departamento está la apertura del área de servicio al cliente, la cual requiere mejorar los procesos de capacitación del personal.

La entrevistada conocía a profundidad las necesidades de capacitación existentes en cada una de ellas y los problemas existentes fueron vinculados con la capacitación como una herramienta de solución eficaz, estos problemas se tratan sobre el déficit que existe en el desempeño y mejoramiento del perfil profesional de algunas posiciones, lo cual será abordado por el plan de capacitación. Las necesidades detectadas son: servicio al cliente y promoción de crédito dirigido a promotoras de crédito; comunicación efectiva y manejo de objeciones para los operadores call center; análisis de problemas y toma de decisiones para las jefaturas de call center y servicio al cliente; manejo de grupos y liderazgo para supervisoras de call center y jefatura de promotoras de crédito y finalmente servicio al cliente interno a todo el departamento.

Otros de los problemas más persistentes detallados en la entrevista se relacionan con los procesos de orden administrativos los cuales deben ser solucionados desde otra perspectiva.

Resumen de necesidades de capacitación:

Comunicación efectiva, Manejo de objeciones, Liderazgo, Manejo de grupos, Atención al cliente externo, Promoción de Crédito, Análisis de problemas y toma de decisiones.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Operaciones	
Nombre del Entrevistado:	Carlos Adum
Cargo del Entrevistado:	Gerente de Operaciones
Tiempo de Antigüedad:	6 años
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de operaciones?

- El sistema de vigilancia en bodega ha sido reforzado, debido a problemas que se han presentado, ese ha sido el mayor cambio que hemos tenido
- Conjuntamente con esto se han sumado nuevas técnicas en el manejo y administración de la bodega.

¿Cuáles son los problemas se presentan con más frecuencia en el área de operaciones?

- Uno de los mayores problemas que se ha presentado es el desequilibrio que ha sufrido la bodega debido a un gran robo suscitado hace dos meses lo que significo una pérdida importante para la empresa.
- Existen problemas al momento de entregar los electrodomésticos a domicilio, no se llega a un acuerdo entre el cliente y el personal de transporte.
- Se debe mejorar el perfil profesional del personal en bodega

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados considera que pueden ser solucionados a través de la capacitación?

Puede ser posible entrenar al personal de bodega con diferentes cursos de capacitación para que esto se vea reflejado en sus labores diarios

¿Qué necesidades de capacitación poseen los colaboradores del área de operaciones?

- Los jefes tanto de bodega como de transporte requieren mejorar la forma en cómo administran el tiempo, y sobre cómo saber llevar las situaciones que representan un conflicto.
- Los supervisores de bodega así como el jefe de bodega requieren mejorar sus conocimientos sobre el manejo de inventario de la bodega.
- Los supervisores de los operadores de montacargas y bodega requieren de técnicas sobre cómo a este personal.
- Y el personal de montacargas necesita contar con la licencia profesional de montacarguista, así como alguno curso sobre valores o identidad corporativa.

¿Cuántas veces al año reciben capacitación y quien decide sobre qué temas se capacitación al personal de operaciones?

La capacitación es muy esporádica, y por temas urgentes. En consenso con recursos humanos se toma decisiones sobre cómo llevar a cabo la capacitación en el área de bodega, la cual por lo general es interna, muy poca externa.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal del área con mejor desempeño?

Al personal de bodega pero solo administrativo, se suelen dar bonos por rendimiento, a los operarios no.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Gerente de Operaciones

Durante el desarrollo de la entrevista se habló de los problemas más frecuentes que se presentan en el departamento, específicamente en el área de bodega en donde existe un desequilibrio provocado por el robo en donde todo apunta que participaron personas que forman parte de la empresa, lo cual afecta gravemente la estructura y clima laboral. Se planteó la capacitación como una solución pero con una probabilidad casi nula. Por este hecho se ha producido cambios en el sistema de vigilancia de la empresa, en donde el personal ha recibido la capacitación respectiva.

En términos generales el entrevistado mostro conocer ampliamente sobre las necesidades de capacitación del personal las cuales son: administración del tiempo, análisis de problemas y toma de decisiones para jefaturas de transporte y bodega; manejo de inventario dirigido a supervisores y jefatura de bodega; manejo de grupos para supervisores de bodega y por último la posición de montacarguista requiere contar con la licencia profesional de montacarguistas.

Lamentablemente uno de los mayores problemas por lo que atraviesa el departamento no puede ser solucionado a través de la capacitación, el hecho de que el personal confabule para afectar a la organización es un problema de fondo, y se deben tomar medidas drásticas, capacitar sobre valores o identidad corporativa no es una solución, es un error.

El único problema que se vincula con la capacitación como una herramienta que de solución, es el mejoramiento del perfil de los colaboradores, aunque aquí también sería una ayuda mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal o un estudio para reformar las políticas salariales.

Resumen de necesidades de capacitación: Administración del tiempo, análisis de problemas y tomas de decisiones, manejo de inventario, manejo de grupos, licencia profesional de montacarguista.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	FORMATO DE ENTREVISTA DNC

Departamento de Contabilidad	
Nombre del Entrevistado:	María Esther Vinueza
Tiempo de antigüedad:	12 años
Cargo del Entrevistado:	Contador General
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

¿Qué cambios se han producido en los últimos tres meses en el departamento de contabilidad?

Uno de los cambios más recientes que se han suscitado en el departamento es la incorporación del cargo Analista de presupuesto, esta posición era necesaria debido a problemas presentados al momento de tomar decisiones sobre gastos imprevistos, o análisis y estudios financieros sobre proyectos que debían ser implementados. Antes de este cambio se contaba con un asesor externo, pero actualmente contamos con ese apoyo de forma interna.

¿Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en el departamento de contabilidad?

Los problemas surgían la mayoría de las veces por la necesidad de requerir un analista de presupuesto interno, y paralelamente a esto estaba el hecho de que hay temas que algunas posiciones que poseen un mando medio no dominan. Los resultados mensuales se atrasan en ocasiones, o por otro lado también las consecuencias de la desorganización de la empresa ocupan parte importante de nuestro tiempo. Falta coordinación, comunicación y trabajo en equipo entre los departamentos contable, administrativo y financiero.

¿Cuáles de los temas anteriormente mencionados pueden ser solucionados a través de la capacitación?

Definitivamente el problema de la desactualización puede ser solucionado a través de un interesante proyecto de capacitación dirigido a todo el departamento de contabilidad.

¿Cuántas veces al año se dicta capacitación y quien decide sobre qué temas se capacita al personal de contabilidad?

Junto con el Gerente Contralor se decide sobre qué temas capacitar, pero esta capacitación no es constante, sino que va a depender de las urgencias que el departamento posea.

¿Qué recompensas brinda la empresa al personal con mejor desempeño?

El reconocimiento por parte de su jefe inmediato y superior

¿Cuáles son las necesidades de capacitación existentes en el área de contabilidad?

- Para la posición de contador general se necesita administración del tiempo
- Para de todo el departamento actualizaciones en LORTI, reformas laborales, NIIF.
- Del mismo modo para todo el departamento es necesario un curso sobre atención al cliente interno.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Contador General

La entrevistada mostró conocer las necesidades de capacitación del personal del departamento pero solo en términos de su área, con respecto a cursos generales fue necesario comentarle sobre los diferentes temas que se desarrollan para fortalecer las capacidades de los colaboradores. En base a esta explicación se fue realizando un análisis de las necesidades que poseía cada cargo.

Las necesidades de capacitación detectadas son: administración del tiempo para contador general; actualización de LORTI, reformas laborales, NIIF y servicio al cliente interno, trabajo en equipo y comunicación efectiva para todo el departamento

Ciertos problemas se lograron vincular con la capacitación como una herramienta de solución, como son la falta de coordinación, comunicación y trabajo en equipo. También se consideró a la capacitación como una técnica de ayuda al mejoramiento del perfil profesional del personal de contabilidad, en donde se señalaron las diferentes actualizaciones que se requieren y los cursos de conocimientos generales que serán un gran aporte para la realización de sus funciones diarias.

Resumen de necesidades de capacitación:

Administración del tiempo, Actualización en LORTI, Actualización en reformas laborales, Actualización NIIF, Servicio al cliente interno.

MANUAL DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Introducción

Créditos Económicos en su interés de potenciar la gestión de personal que cumple funciones en la organización, implementará de forma organizada y sistemática programas de capacitación los cuales previo a un diagnóstico determinado, requieren de políticas que orienten y regulen el accionar de los gestores de la capacitación y formación del recurso humano, acorde con las necesidades existentes y los objetivos que se han definido con antelación, para esto se ha elaborado el presente documento que contiene la proposición de Políticas de Capacitación y Formación.

Dichos lineamientos son fundamentales en el desarrollo del proceso de aprendizaje colectivo transformándose en un instrumento de guía para las actividades que se realizaran en forma de una clara descripción del proceso sustantivo de capacitación sirviendo a la vez como soporte ante cualquier obstáculo que llegara a presentarse consolidándose de este modo en una mejora en la capacidad organizativa.

Las políticas de desarrollo del capital humano en el sector comercial deben reforzar el proceso de capacitación, con el objetivo de potenciar el perfil de cada colaborador volviéndolo altamente competitivo para incursionar dinámicamente en el mercado, obteniendo personal óptimo e idóneo para el desarrollo de las funciones que se ejecutan a diario en cada una de las áreas de trabajo, ya sea a nivel operativo administrativo u operativo.

Ante el desarrollo del proceso es importante resaltar un gran desafío que se ha presentado como es el constante aprendizaje en el campo laboral que se ha transformado en un imperativo para todas las organizaciones públicas y privadas en cualquier campo en el que se desarrollen. Por tal motivo es fundamental que el curso de la capacitación sea focalizado y administrado bajo parámetros que garanticen el éxito y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivos

- Definir normas y procedimientos de Capacitación y Formación para los colaboradores de Créditos Económicos.
- Establecer el proceso de Capacitación y Formación como un medio a través del cual los colaboradores se desarrollen de forma personal, profesional e institucional.
- Precisar disposiciones que faciliten el diagnóstico y planeación del proceso de Capacitación y Formación en el capital humano de Créditos Económicos.
- Establecer la detección de necesidades de capacitación como el primer paso para obtener la información necesaria para la integración del Plan de Capacitación y Formación.
- Evaluar los resultados del Plan de Capacitación y Formación a fin de realizar una retroalimentación que dimensionará la brecha existente al final del proceso, el mismo que servirá como punto de partida para el próximo proceso.

Alcance

Las políticas y parámetros descritos en el este documento son aplicables a todos los empleados que laboran en el Créditos Económicos.

Marco Referencial

- Toda área o departamento de Créditos Económicos debe contar con un presupuesto anual de capacitación.
- El plan anual de capacitación debe ser elaborado máximo hasta la primera quincena del mes de diciembre del año previo a la planificación.
- El plan anual de capacitación de los colaboradores de Créditos Económicos debe sustentarse en la determinación de las necesidades del personal y en el plan de carrera de recursos claves y sucesores.

- La determinación de las necesidades de capacitación del personal debe priorizar reducir la brecha existente entre conocimientos de los colaboradores y requerimientos del perfil del cargo.

Especificaciones

Dentro de los procesos de innovación y cambio cultural que sufran los procesos organizacionales, las políticas de capacitación deben ser apoyo efectivo en la formación de los colaboradores involucrados.

Las políticas de capacitación deberán calificar que los colaboradores reciban de la organización la capacitación necesaria para perfilar su formación inicial o de acceso, logrando adaptarla a los objetivos de cada cargo y a la brecha existente en el mismo, de forma que el crecimiento profesional sea una calidad de este proceso.

Una garantía dentro de las políticas de capacitaciones es la evaluación del proceso de formación, esto implica medir el nivel de satisfacción producida en los involucrados, la relación costo-beneficio, el impacto que ha producido en el desempeño de los colaboradores en sus funciones, y finalmente como contribuye a la gestión institucional.

Esto implica que la capacitación es un proceso no solo en respuesta a una demanda por parte de un nivel jerárquico determinado, sino a una demanda global de una organización que busca el cumplimiento de la estrategia. De este modo el proceso da inicio con el estudio de necesidades de capacitación, con el objetivo de disminuir las brechas diagnosticadas.

Etapas del proceso

El contenido de este manual propone un proceso metodológico a partir del cual se elaborará y desarrollará un plan de capacitación comprende cuatro grandes etapas que son:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Diseño y planificación de la programación de la capacitación
3. Ejecución del plan de capacitación
4. Evaluación de los resultados de la capacitación

Involucrados

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo Humano
- Gerente departamental
- Jefe de área
- Personal a capacitar

Normatividad

Normas generales para el proceso de capacitación

La capacitación y formación en Créditos Económicos tiene por objeto:

- a) Incrementar la eficacia en el trabajo.
- b) Que el colaborador adquiera y desarrolle nuevos conocimientos y habilidades vinculados con las actividades y responsabilidades de su cargo, perfeccione los que ya posee y se actualice con respecto a nuevas técnicas, tecnologías y sistemas de trabajo.
- c) Perfilar al colaborador para que ascienda, ocupe una vacante, sea considerado un segundo abordó o a su vez sea considerado para un puesto de nueva creación dentro de la organización.
- d) Formar al personal de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el desempeño en su cargo.
- e) Prevenir riesgos de trabajo.

Normas, lineamientos y responsabilidades

- Serán sujetos de aplicación del presente manual, con las condiciones que el mismo define, los colaboradores de Créditos Económicos
- Gerencia de Recursos Humanos y Desarrollo Humano serán responsables paralelamente con el apoyo del jefe o encargado de cada área de la aplicación de lo estipulado en este documento.
- Cada área o departamento debe contar con un presupuesto anual de capacitación
- El plan anual de capacitación debe estar definido y aprobado máximo hasta la primera quincena del mes de diciembre del año anterior al de la ejecución.

- El plan anual de capacitación de los colaboradores del Créditos Económicos debe sustentarse en el proceso previo de diagnóstico de necesidades de capacitación y en el plan de carrera de recursos claves y sucesores.
- Desarrollo Humano será responsable de garantizar que cada uno de los eventos de capacitación y formación reúnan los requisitos de calidad, de carácter académico y técnico necesarios.
- La determinación de las necesidades de capacitación del personal debe priorizar la reducción de la brecha existente entre los conocimientos actuales y la demanda existente.
- El número de horas de capacitación será un factor importante a considerar por el superior/jefe en la evaluación de desempeño.
- Evaluar, dar seguimiento al cumplimiento y avances en materia de cada uno de los diferentes tipos de cursos del plan de capacitación será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, al igual que la determinación de recursos materiales y equipo didáctico para el desarrollo de los diferentes programas.
- Actualizar la metodología utilizada en busca de nuevas y mejores técnicas y procedimientos de capacitación será responsabilidad de Desarrollo Humano.
- Además de los cursos y actividades contempladas en el Plan de Capacitación, Gerencia de Recursos Humanos puede considerar la opción de enviar a colaboradores a cursos o seminarios como ofertas abiertas.
- Cuando un colaborador participante no acuda al evento de capacitación programado por causas atribuibles o, no justifique su inasistencia durante el desarrollo del mismo será amonestado y se enviará una notificación al superior inmediato para estudio de su desempeño laboral.

- En eventos formativos internos la Gerencia de Recursos Humanos otorgará constancia o diploma de participación al personal que cumpla con el porcentaje de rendimiento y asistencia establecido, y apruebe la evaluación correspondiente.
- Recursos Humanos será responsable de la logística en general, incluyendo espacio físico, equipos y cuando sea necesario refrigerios.

Normas para acceder a los eventos de capacitación y formación

- No ser trabajador eventual o de temporada.
- Haber pasado el periodo de prueba según aprobación del inmediato superior.
- No encontrarse participando en algún evento de capacitación y formación en el periodo vigente.
- Según análisis de evaluación de desempeño y aprobación del inmediato superior reunir conocimientos y experiencia necesaria.

Normas para los colaboradores participantes

- Aquel colaborador que haya sido notificado que será parte de un evento de capacitación y formación no podrá excusarse de hacerlo, a no ser por motivos de enfermedad que le impidan asistir, los cuales deberá justificar con la documentación correspondiente.
- Los colaboradores que sean parte de Plan de Capacitación deberán asistir con puntualidad y participar con mucho interés de acuerdo con el cronograma de actividades establecido.
- El participante debe cumplir con los objetivos propuestos en el curso y con los trabajos y demás acciones asignadas por el instructor o responsable del evento de capacitación.
- Aquel colaborador que participe en un evento de capacitación externo deberá presentar copia de certificado, diploma o constancia de la asistencia la cual será anexada a su carpeta personal.

- Al término de los cursos, el colaborador participante contestará la encuesta de satisfacción (Ver Anexo 1) a fin de completar la evaluación de calidad del proceso; los resultados serán considerados por Recursos Humanos para mejorar los eventos próximos.

Normas para los instructores o asesores

- Pueden ser considerados como instructores, aquellos colaboradores que cuenten con los conocimientos, experiencia, técnicas y metodología necesarios para transmitir a sus compañeros, esto será considerado como parte importante en su evaluación de desempeño y dará un valor agregado a la organización.
- En la selección de instituciones, instructores o asesores se deberán tomar en cuenta los siguientes parámetros:
 1. Recomendaciones o referencias de proceso realizados en otras organizaciones.
 2. Contenido, objetivos y guía del programa deben ser consistentes.
 3. Costo del curso.
 4. Material y recursos didácticos que serán entregados a los participantes del evento.
 5. En caso de que la capacitación sea externa, será importante detallar la ubicación, instalaciones, equipos e infraestructura en donde se desarrollará el proceso.
 6. La metodología a utilizar debe respetar las normas internas de la Institución.
 7. En cuanto a estándares operativos deben comprender el uso de diferentes técnicas y metodologías conforme al contenido temático del curso.

- Se debe presentar el material didáctico que corresponda al tema a tratar, con por lo menos 10 días de anticipación a la fecha establecida para el desarrollo del curso.
- Será importante definir técnicas de evaluación aplicables para los participantes, con el fin de medir su nivel de aprovechamiento.
- Comunicar a Gerencia de Recursos Humanos, cualquier comportamiento inadecuado por parte de los participantes, con el fin de aplicar los correctivos que sean pertinentes.

Normatividad de las etapas del proceso

Detección de Necesidades de Capacitación y Formación

1. La Gerencia de Recursos Humanos planificará el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en todas las direcciones y áreas de la organización, mediante el análisis de evaluaciones de desempeño, entrevistas a Gerentes y Jefes y el llenado por parte de los mismos del formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Ver Anexo 2).
2. El levantamiento de esta información se llevará a cabo durante los meses de noviembre hasta mediados del mes de diciembre del año anterior a la ejecución del Plan de Capacitación.
3. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos comunicar con antelación este proceso para que cada Gerente/Jefe se prepare con
4. la información necesaria para el diagnóstico, y luego del mismo también es responsabilidad procesar de forma adecuada la información.
5. Cada Gerente/Jefe de área o departamento deberá explicar y justificar los motivos por el cual solicita determinado tema de capacitación, con la intención realizar una capacitación estratégica.

6. Los tipos de cursos que sean resultado del diagnóstico, deberán ser autorizados por Gerencia de Recursos Humanos tomando en consideración la suficiencia presupuestal y la concordancia de los contenidos del curso o evento con el perfil de cargo y el perfil de quien lo ocupe.

Programación del Plan de Capacitación y Formación

1. Luego del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y el análisis de la información recolectada y su respectiva aprobación, se procederá a elaborar el Plan de Capacitación y Formación, el cual estará conformado por los siguientes apartados:
 - a) Objetivos
 - b) Metas a cumplir
 - c) Delimitación y cuantificación del campo
 - d) Involucrados
 - e) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Listado de cursos)
 - f) Calendario de actividades
2. El Plan de Capacitación está compuesto por acciones de planeación estratégica que abarcan cuatro tipos de acciones: acciones administrativas, acciones institucionales, acciones operativas y acciones estratégicas.
3. La programación de capacitación debe estar compuesta por la siguiente información :
 - Área/Departamento
 - Dirigido a
 - De tipo interno o externo
 - Número de participantes
 - Número de horas
 - Instructor/Centro de Capacitación
 - Costo

- Objetivo de aprendizaje
- Medición
- Fechas

4. Recursos Humanos una vez adjudicado el proveedor deberá notificar al área en donde se impartirá la capacitación a través de un escrito en donde ofrezca detalles del proceso.
5. De la misma forma una vez definido los eventos, se creará un calendario de capacitación y formación el cual debe ser publicado en la intranet de la organización como una técnica de motivar a los colaboradores.

Ejecución del Plan de Capacitación y Formación

1. Cada Gerente/Jefe de área o departamento deberá apoyar la asistencia de los colaboradores a su cargo a los eventos programados, el mismo debe quedar registrado en un documento que detalle las asistencias de los participantes (Ver Anexo 3)
2. Cada uno de los eventos deberá tener un expediente en donde se detalle el contexto del mismo, con el fin de contar con un respaldo y control de las actividades programadas.
3. Deberá darse prioridad a la utilización de la infraestructura de la empresa para la realización de los eventos programados de acuerdo a los lineamientos del mismo.

Evaluación del Proceso de Capacitación y Formación

1. El proceso de evaluación de la capacitación analizará el impacto del proceso en la organización, y revisará el cumplimiento de las acciones programadas al inicio del proceso.

2. El análisis del impacto causado en los colaboradores se basará en la comparación de su desempeño antes del proceso y en su desempeño después del proceso, esto se verá reflejado en su evaluación de desempeño.
3. Esta evaluación se realizará al haber transcurrido un mes del término del evento.
4. Debido a que el área estratégica de la organización es la de Ventas, los eventos de capacitación serán evaluados y analizados de forma mensual.
5. Todos los eventos de capacitación deberán ser evaluados en base a una tabla de indicadores (Ver Anexo 4). Los cuáles serán sometidos a estudios y serán la base del desarrollo y mejoras del próximo plan de capacitación

ANEXOS

	ANEXO 1 ENCUESTA DE SATISFACCION DE EVENTO DE CAPACITACION
	DESARROLLO HUMANO

Nombre del Curso:		Fecha de inicio:			
Nombre del Instructor:		Fecha de término:			
Indique su opinión sobre el desarrollo del curso señalando la opción que más expresa su evaluación a los siguientes parámetros					
Items	Bajo	Regular	Promedio	Bueno	Excelente
Contenido del Curso					
Profundidad de contenidos del curso	1	2	3	4	5
Lo aprendido se adecua a las necesidades existentes en su cargo	1	2	3	4	5
Suficiencia de ejemplos y casos prácticos	1	2	3	4	5
Utilización de materiales didácticos que facilitaron el aprendizaje	1	2	3	4	5
Sobre el instructor/facilitador					
Dominio del tema del instructor	1	2	3	4	5
Oportunidades para debatir con los demás participantes	1	2	3	4	5
Metodología utilizada (técnicas, herramientas)	1	2	3	4	5
Logística del Curso					

El evento tuvo la duración prevista	1	2	3	4	5
Se dio inicio con puntualidad	1	2	3	4	5
Organización del curso	1	2	3	4	5
Sala, equipo audiovisuales, refrigerio	1	2	3	4	5

	ANEXO 2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Area:	
Departamento:	
Cargo:	
Ubicación:	
Fecha:	
Elaborado por:	Ana M. Ortega San Martín

Indique el tipo y la prioridad del curso que requiera el personal de su área de trabajo, en base a la escala que se detalla a continuación:

1. Alta: Importante a corto plazo
2. Media: Importante a mediano plazo
3. Baja: Contemplar dentro del período del 2014

TIPO DE CURSO	1	2	3
LIDERAZGO			
ESTRATEGIAS DE NEGOCIO			
FIJACIÓN Y ORIENTACIÓN AL LOGRO DE METAS			
TECNICAS DE COBRANZA			
TRABAJO EN EQUIPO			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS			
ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO			
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO			
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO			
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES			
ETICA Y VALORES			
IMAGEN Y PROTOCOLO			
FORMACIÓN CONTINUA			
MANEJO DE UTILITARIOS INFORMÁTICOS BÁSICOS			
ACTUALIZACION EN REFORMAS TRIBUTARIAS			

Importante: En caso de requerir otro tipo de curso por favor registrarlo a continuación:

.....

REVISADO POR:

Psic. Rosario Álava

Gerente de Recursos Humano

	ANEXO 3 DESARROLLO HUMANO
	REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACION

Fecha:	
Duración:	
Nombre del Curso:	

Nº	Compañía	Nombres y Apellidos	Cargo	Área /Departamento	Firma

Observaciones:
Revisado por:



ANEXO 4
INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Periodicidad
Numero de colaboradores capacitados	Numero de colaboradores capacitados	Semestral y anual
Número de horas de capacitación por colaborador	Número de horas de capacitación por colaborador	Semestral y anual
Entrega de informe de capacitación	Número de horas totales por proceso de capacitación	Semestral y anual
Requerimientos de capacitación atendidos	Requerimientos de capacitación atendidos	Semestral y anual
Mejores índices de desempeño en la evaluación del colaborador capacitado	Índices de evaluación de desempeño	Semestral y anual

PLAN MAESTRO DE CAPACITACION

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Area	Tema	Objetivo de Aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Ventas Retail	Estrategias de negociación	Potenciar el rendimiento de cada jefe y vendedor de almacén para negociar con el cliente, lograr un cierre de ventas que incremente el índice de concreción con probabilidades de superar la meta planteada de ventas	Jefes de Almacén	79	\$ 3.081,00	25 horas
	Administración del tiempo				\$ 2.291,00	18 horas
	Liderazgo				\$ 4.108,00	30 horas
	Análisis de problemas y toma de decisiones				\$ 2.370,00	20 horas
	Servicio al cliente interno				\$ 2.607,00	25 horas
	Servicio al cliente externo		\$ 8.880,00	35 horas		
	Servicio al cliente interno		\$ 7.220,00	25 horas		
	Técnicas de ventas		\$ 12.000,00	45 horas		
	Promoción de productos		INTERNO (Dictado por representantes de la marca)			

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Crédito	Liderazgo	Promueve técnicas y métodos que permitan un buen manejo y relación de grupos a cargo, con la finalidad de influenciar, comprometer e involucrar a los trabajadores	Supervisor de Crédito	5	\$ 260,00	30 horas
Crédito	Fijación y orientación al logro de metas	Otorga guías de apoyo a los procesos de gestión del desempeño, dando bases conceptuales para cumplir las metas establecidas para cada colaborador en sus planes de mejora.	Supervisor de Crédito	5	\$ 190,00	20 horas
Crédito	Análisis de problemas y toma de decisiones	Desarrolla habilidades necesarias para enfrentar problemas o situaciones difíciles con mayor efectividad conociendo métodos de análisis y toma de decisiones	Supervisor de Crédito	5	\$ 150,00	20 horas
Crédito	Proactividad	Potencia la competencia de proactividad	Supervisor de Crédito	5	\$ 195,00	25 horas

Crédito	Comunicación Efectiva	Distingue técnicas que aportan positivamente a los procesos de comunicación interpersonal	Verificador de Crédito	6	\$ 240,00	25 horas
Crédito			Analista de Crédito	2	\$ 80,00	
Crédito	Manejo de Clientes Dificiles No Cobranzas (crédito, garantía, servicio)	Facilita técnicas sobre como llevar situaciones de conflicto o dificiles de solucionar	Oficiales de Crédito (Quito)	6	\$ 240,00	18 horas
Crédito			Oficiales de Crédito (Foráneos)	9	\$ 360,00	

Créditos Económicos		NECESIDADES DE CAPACITACION				
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS						
Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Cobranzas	Manejo de clientes difíciles aplicado a cobranzas	Muestra técnicas sobre como llevar situaciones de conflicto o difíciles de solucionar	Recaudador (Quito)	2	\$ 80,00	18 horas
Cobranzas			Recaudador (Foráneos)	17	\$ 680,00	
Cobranzas			Recaudador (Gye)	8	\$ 320,00	
Crédito/Cobranzas	Administración del tiempo	Entregar modernas técnicas y herramientas que permitan efectuar un uso eficiente del recurso tiempo como tal, todo lo cual redundará en un importante incremento de la productividad	Jefes y Supervisores (Gye)	6	\$ 174,00	18 horas

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Auditoria	Normas NIIF	Capacitar sobre marcos y normas que han tenido actualizaciones recientes y constantes cuyo conocimiento y dominio técnico es necesario en la aplicación de enfoques de las revisiones tanto operacionales como financieras que apliquen.	Asistente de Auditoría	5	INTERNO (Dictado por el Gerente Auditor)	8 horas
Auditoria	Actualización de COSO		Gerente de Auditoría	1	\$ 300,00	12 horas
Auditoria	Administración del tiempo	Entregar modernas técnicas y herramientas que permitan efectuar un uso eficiente del recurso tiempo como tal, todo lo cual redundará en un importante incremento de la productividad	Asistente de Auditoría	5	\$ 145,00	18 horas

Auditoria	Comunicación efectiva	Distingue tecnicas que aportan positivamente a los procesos de comunicación interpersonal	Asistente de Auditoría	5	\$ 200,00	25
Auditoria	Redacción de informes	Facilitar tecnicas que faciliten la redaccion de informes	Asistente de Auditoría	5	\$ 140,00	15
Auditoria	Servicio al cliente interno	Facilitar la comunicación interna y expresion de opiniones, aportando a la ordenada distribución de la información.	Todo el departamento	6	\$ 180,00	25
Auditoria	Control Interno	Tecnicas que faciliten el control interno	Asistente de Auditor	5	\$ 145,00	15

DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Caja	Comunicación efectiva	Fomentar técnicas que facilitan y logran que una comunicación sea efectiva	Cajera General Cajera Regional	2	\$ 58,00	18 horas
Tesorería	Servicio al cliente interno	Facilitar la comunicación interna y expresión de opiniones, aportando a la ordenada distribución de la información.	Todo el personal administrativo del departamento	12	\$ 360,00	25 horas
Caja	Imagen y protocolo	Perfilar la presentación de cajeras ya que son nuestra carta de presentación hacia el entorno, marcando un estilo y una forma de actuar, que sea representativa y marque la diferencia ante la competencia.	Cajera de Almacén	25	\$ 750,00	18 horas

Caja	Seguridad Integral	Capacitar sobre como actuar ante situaciones de peligro.	Cajera de Almacén	25	INTERNO (Dictado por Jefe de Seguridad)	8 horas
Tesorería	Actualización de cheque	Facilitar las actualizaciones sobre cheque	Todo el personal administrativo del departamento	12	\$ 300,00	15 horas
Tesorería	Contabilidad básica	Hacer conocer los conocimientos basicos sobre contabilidad	Todo el personal administrativo del departamento	12	\$ 312,00	15 horas
Tesorería/ Caja	Trabajo en equipo	Promover tecnicas que potencien la eficacia del trabajo en equipo	Todo el personal administrativo del departamento	16	\$ 480,00	20 horas
Caja	Servicio al cliente externo	Desarrollar estrategias que ayuden a desarrollar la atencion al cliente externo	Cajeras de Almacen	25	\$ 925,00	35 horas

DEPARTAMENTO DE CREDITO FACILITO

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Call Center	Comunicación efectiva	Fomentar técnicas que facilitan y logren que una comunicación sea efectiva	Jefe Call Center y Operadores Call Center	37	\$ 1.480,00	25 horas
Call Center	Manejo de Objeciones	Otorgar técnicas sobre como llevar situaciones de conflicto o difíciles de solucionar	Operador Call Center	36	\$ 1.080,00	20 horas
Call Center/Crédito Facilito	Liderazgo	Promover técnicas y métodos que permitan un buen manejo y relación de grupos a cargo, con la finalidad de influenciar, comprometer e involucrar a los trabajadores	Supervisora Call Center/Jefatura de promotoras de crédito	2	\$ 104,00	30 horas

Servicio al Cliente/Crédito Facilito	Manejo de Grupos	Promover técnicas y métodos que permitan un buen manejo y relación de grupos a cargo, con la finalidad de influenciar, comprometer e involucrar a los trabajadores	Jefe Promotoras de Crédito/Jefe de servicio al cliente	2	\$ 100,00	25 horas
Crédito Facilito	Atencion al cliente externo	Desarrollar estrategias que ayuden a desarrollar la atencion al cliente externo	Promotoras de Crédito	5	\$ 185,00	35 horas
Crédito Facilito	Promoción de crédito	Conocer y promover tecnicas logren	Promotoras de Crédito	5	\$ 150,00	15 horas
Call Center/Servicio al Cliente	Análisis de problemas y toma de decisiones	Desarrollar habilidades necesarias para enfrentar problemas o situaciones difíciles con mayor efectividad conociendo métodos de análisis y toma de decisiones	Jefe de Call Center/Jefe de Servicio al Cliente	2	\$ 60,00	20 horas

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Contabilidad	Administración del tiempo	Entregar modernas técnicas y herramientas que permitan efectuar un uso eficiente del recurso tiempo como tal, todo lo cual redundará en un importante incremento de la productividad	Contador General	1	\$ 29,00	18 horas
Contabilidad	Actualización en LORTI	Actualizaciones sobre Ley de Régimen Tributario Interno	Todo el Departamento	14	\$ 560,00	10 horas

Contabilidad	Actualización en Reformas Laborales	Identificar un claro conocimiento de los aspectos legales de la relación empleado – empresa, con las últimas reformas en el ámbito del código de trabajo.	Todo el Departamento	14	\$ 560,00	10 horas
Contabilidad	Actualización NIIF	Capacitar sobre marcos y normas que han tenido actualizaciones recientes y constantes cuyo conocimiento y dominio técnico es necesario en la aplicación de enfoques de las revisiones tanto operacionales como financieras que apliquen.	Todo el Departamento	14	INTERNO (Dictado por Gerente Auditor)	8 horas
Contabilidad	Servicio al cliente interno	Facilitar la comunicación interna y expresión de opiniones, aportando a la ordenada distribución de la información.	Todo el Departamento	14	\$ 420,00	25 horas

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Bodega/ Transporte	Administración del tiempo	Implementar modernas técnicas y herramientas que permitan efectuar un uso eficiente del recurso tiempo como tal, todo lo cual redundará en un importante incremento de la productividad	Jefe de Bodega Jefe de Transporte	2	\$ 58,00	18 horas
Bodega/ Transporte	Análisis de problemas y toma de decisiones	Desarrollar habilidades necesarias para enfrentar problemas o situaciones difíciles con mayor efectividad conociendo métodos de análisis y toma de decisiones	Jefe de Bodega Jefe de Transporte	2	\$ 60,00	20 horas
Bodega	Manejo de inventario	Aplicar herramientas y técnicas para un adecuado manejo de los Procesos de Administración y Control de Bodegas e Inventarios	Jefe de Bodega Supervisor	10	\$ 350,00	15 horas

Bodega	Licencia Profesional de Montacaguistas	Capacitar eficientemente al personal de montacargas a fin de lograr un uso seguro y profesional de la maquinaria otorgando una licencia profesional.	Operador de montacargas	8	\$ 6.400,00	30 días
Bodega/ Transporte	Manejo de grupos	Promover técnicas y métodos que permitan un buen manejo y relación de grupos a cargo, con la finalidad de influenciar, comprometer e involucrar a los trabajadores	Supervisor de Transporte Supervisor de Bodega	10	\$ 500,00	25 horas

		NECESIDADES DE CAPACITACION				
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION						
Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Administración	Utilitarios informáticos nivel intermedio	Otorgar técnicas que ayuden a administrar información de forma eficiente para la toma de decisiones, comprendiendo la sintaxis utilizada por la principales funciones de excel y su aplicación	Asistente Administrativo	3	\$ 99,00	20 horas
Administración	Administración del tiempo	Entregar modernas técnicas y herramientas que les permitan efectuar un uso eficiente del recurso tiempo como tal, todo lo cual redundará en un importante incremento de la productividad	Jefe de Seguridad	1	\$ 29,00	18 horas

Administración	Mantenimiento de equipos y maquinarias	Definir lineamientos para gestionar el mantenimiento de maquinarias, equipos, susceptibles al mismo, y que se encuentre asignado en las unidades operativas para el desarrollo de los diversos programas	Asistente de Mantenimiento	1	\$ 60,00	20 horas
----------------	--	--	----------------------------	---	----------	----------

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Area	Tema	Objetivo de aprendizaje	Dirigido a	# Participantes	Costo Aprox	Duración
Bienestar Social	Liderazgo	Promover técnicas y métodos que permitan un buen manejo y relación de grupos a cargo, con la finalidad de influenciar, comprometer e involucrar a los trabajadores	Asistente de Bienestar Social	2	\$ 104,00	30 horas
Bienestar Social	Fijación y orientación al logro de metas	Otorga guías de apoyo a los procesos de gestión del desempeño, dando bases conceptuales para cumplir las metas establecidas para cada colaborador en sus planes de mejora.	Asistente de Bienestar Social	2	\$ 76,00	20 horas

Bienestar Social	Actualización de reformas IESS	Obtener conocimientos sobre las últimas actualizaciones del IESS	Asistente de Bienestar Social	2	\$ 50,00	8 horas
Bienestar Social	Manejo de utilitarios informáticos nivel intermedio	Administrar información de forma eficiente para la toma de decisiones, comprendiendo la sintaxis utilizada por las principales funciones de Excel y su aplicación	Asistente de Bienestar Social	2	\$ 80,00	15 horas
Nómina	Manejo de utilitarios informáticos nivel intermedio		Asistente de Nómina	2	\$ 80,00	15 horas
Recursos Humanos	Especialización de Recursos Humanos	Potenciar el desarrollo del perfil gerencial dentro del Área de Recursos Humanos	Jefe de cada área	3	\$ 750,00	45 horas
Recursos Humanos	Formador de formadores	Dotar a los participantes de los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo la planificación, impartición y evaluación de acciones formativas	Jefe de cada área	3	\$ 180,00	30 horas

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Programa	Dirigido a	Int	Ext	# Participantes	# Horas	Instructor y/o Centro de	Costo Aprox	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Estrategias de negociación	Jefes de Almacén		X	79	25	Consultores Empresariales	3081,00													
Administración del tiempo			X		18	Consultores Empresariales	2291,00													
Liderazgo			X		30	Consultores Empresariales	4108,00													
Análisis de problemas y toma de			X		20	Consultores Empresariales	2370,00													
Servicio al cliente interno			X		25	Consultores Empresariales	2607,00													
Servicio al cliente externo	Vendedor de Almacén (Gye, Uio, Foráneos)		X	240	35	Consultores Empresariales	8880,00													
Servicio al cliente interno			X		25	Consultores Empresariales	7220,00													
Técnicas de ventas			X		45	Consultores Empresariales	12000,00													
Promoción de productos		X			15	Representante de la marca	0,00													

Manejo de clientes difíciles aplicado a cobranzas	Recaudador (Quito, Gye, Foráneos)		X	27	18	Consultores Empresariales	1080,00													
Administración del tiempo	Jefes y Supervisores		X	6	18	Consultores Empresariales	174,00													
Liderazgo	Supervisor de Crédito		X	5	30	Consultores Empresariales	260,00													
Fijación y orientación al logro de metas			X		20	Consultores Empresariales	190,00													
Análisis de problemas y toma de			X		20	Consultores Empresariales	150,00													
Proactividad			X		25	Consultores Empresariales	195,00													
Comunicación Efectiva	Verificador de Crédito/Analista de Crédito		X	8	25	Consultores Empresariales	320,00													
Manejo de Clientes Dificiles No	Oficiales de Crédito		X	15	18	Consultores Empresariales	600,00													
Comunicación efectiva	Cajera General Cajera		X	2	18	Consultores Empresariales	58,00													
Servicio al cliente interno	Tesorería		X	12	25	Consultores Empresariales	360,00													

Imagen y protocolo	Cajera de Almacén		X	25	18	Consultores Empresariales	750,00												
Seguridad Integral	Cajera de Almacén	X		25	8	Ing. Ruben Chacón Jefe de Seguridad	0,00												
Actualización de cheque	Personal administrativo de Tesorería		X	12	15	Consultores Empresariales	300,00												
Contabilidad básica			X		15	Consultores Empresariales	312,00												
Trabajo en equipo			X		20	Consultores Empresariales	480,00												
Servicio al cliente externo	Cajeras de Almacén		X	25	35	Consultores Empresariales	925,00												
Normas NIIF	Asistente de Auditoría	X		5	8	Ing. Voltaire Acebo													
Actualización de COSO	Gerente de Auditoría		X	1	12	Consultores Empresariales	300,00												
Administración del tiempo	Asistente de Auditoría		X	5	18	Consultores Empresariales	145,00												
Comunicación Efectiva	Asistente de Auditoría		X	5	25	Consultores Empresariales	200,00												
Redacción de informes	Asistente de Auditoría		X	5	15	Consultores Empresariales	140,00												
Servicio al cliente interno	Asistente de Auditoría		X	5	25	Consultores Empresariales	180,00												

Control Interno	Asistente de Auditoría	X	6	25	Consultores Empresariales	180,00												
Comunicación Efectiva	Jefe y Operadores Call	X	37	25	Consultores Empresariales	1480,00												
Manejo de objeciones	Operador Call Center	X	36	20	Consultores Empresariales	1080,00												
Liderazgo	Supervisora Call Center/Jefe	X	2	30	Consultores Empresariales	104,00												
Manejo de Grupos	Jefe Servicio al cliente	X	2	25	Consultores Empresariales	100,00												
Atención al cliente externo	Promotoras de Crédito	X	5	35	Consultores Empresariales	185,00												
Promoción de crédito		X		15	Consultores Empresariales	150,00												
Análisis de problemas y toma de	Jefe Call Center y Servicio	X	2	20	Consultores Empresariales	60,00												
Administración del tiempo	Jefe Bodega/Transporte	X	2	18	Consultores Empresariales	58,00												
Análisis de problemas y toma de	Jefe Bodega/Transporte	X	2	20	Consultores Empresariales	60,00												
Manejo de inventario	Jefe de Bodega/Supervisor	X	10	15	Consultores Empresariales	350,00												
Licencia profesional de montacarguist	Operador montacargas	X	8	30 dias	Instituto Montepiedra	6400,00												

CONCLUSIONES

- Es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección el cual no cuenta con instrumentos psicométricos eficientes para evaluar a los candidatos, lo cual ayudará a disminuir el nivel de rotación de personal, y mejorar el perfil de los colaboradores con los que la organización cuenta
- La evaluación de desempeño es un proceso reactivo que cuenta con indicadores ineficaces y con una planificación incorrecta, lo que no agrega valor al momento de medir y luego potenciar el desempeño del personal.
- El personal de ventas, crédito y cobranzas no posee los conocimientos tecnológicos necesarios para realizar sus funciones, lo que provoca que los procesos y la información se muevan de forma lenta
- Las metas en el nivel de crédito vinculado a la tarjeta Credicard se mantienen en un nivel básico debido al mal desempeño de las promotoras de crédito y a las malas estrategias de captar clientes, esto afecta considerablemente a la organización
- La organización no cuenta con un programa de recompensas e incentivos formal, lo que evidencia la insatisfacción laboral y la poca motivación del personal.
- El proceso de capacitación en la empresa se ha desarrollado de forma reactiva, sin estar alineada a los objetivos estratégicos, es vista como un gasto y no como una inversión a largo plazo, lo que ha provocado la falta de una ventaja competitiva sobre su competencia, personal con baja motivación y poco desarrollo profesional que afecta la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Los procesos administrativos en la organización suelen ser lentos a causa de imprevistos o falta de predisposición, tiempo y trabajo en equipo entre personal de los departamentos de ventas, tesorería,

contabilidad y administración lo que entorpece la gestión de cada uno de ellos y produce malestar en el ambiente laboral.

- Se presentan problemas de comunicación de forma generalizada entre los departamentos de la organización, lo que provoca situaciones de conflicto y retraso en el flujo de la información afectando la productividad de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Se debe considerar la importancia y utilización del Manual de funciones como una herramienta eficaz para el diseño de perfiles ideales de cargos, los cuales deben ser parte del proceso de reclutamiento y selección y a la vez esta debe ser parte de la planeación estratégica de la organización.
- El formato de evaluación de desempeño debe ser reformulado con indicadores eficaces que arrojen información precisa y real, esta evaluación debe ser aplicada al menos dos veces por año para conocer las falencias de las cuales debe partir el plan de capacitación.
- Es necesario fortalecer las competencias tecnológicas del personal, sobre todo en las áreas de venta, crédito y cobranzas dado que en poco tiempo se implementará una nueva plataforma tecnológica llamada Calipso que demanda un conocimiento minucioso de la herramienta.
- El departamento de Crédito Facilito debe replantear sus estrategias para atraer clientes a comprar a través de un crédito con la tarjeta Credicard, paralelamente a esto la selección de personal debe mejorar al igual que la capacitación, para contar con colaboradores aptos y con las competencias necesarias que aporten a mejorar el nivel de crédito.
- Se recomienda diseñar un sistema de compensaciones en base a las necesidades del personal, de forma que se sienta motivado y comprometan a que cumpla sus funciones de forma eficaz y eficiente, mejorando el clima laboral y potenciando la producción y competitividad en la organización.
- La capacitación debe ser estratégica, por lo que es necesario desarrollarla de forma planificada en cada una de sus fases y comprometiéndolo tanto al personal como a los directivos de la organización, debe estar basada en necesidades reales y orientada a

producir cambios en los conocimientos, actitudes y habilidades del personal; siendo considerada como una gran inversión a corto y largo plazo, y no como un gasto innecesario

- Es necesario formalizar los procesos en los departamentos de ventas, tesorería, contabilidad y administración, con una previa revisión de los mismos y si fuera necesaria una reformulación, para que estos sean promovidos internamente y cada colaborador conozca que responsabilidades tiene en la cadena de procesos de la organización promoviendo el trabajo en equipo y el compromiso con la empresa.
- Se sugiere desarrollar estrategias de comunicación basadas en necesidades detectadas las cuales agilicen el flujo de información y faciliten la coordinación y el trabajo en equipo entre cada departamento y el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar. (2008). Capacitación y Desarrollo del Personal (4° Edición ed.). México: Editorial Limusa.
- Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo de personal (Cuarta Edición ed.). México D.F: Limusa S.A.
- Alles. M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granica.
- Armstrong. G.R, Kotler. P. (2002). Fundamentos de Marketing (6° Edición). México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (5° Edición ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- De la Calle M. (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Fletcher, S. (2000). Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales. México: Panorama Editorial S.A de C.V.
- Grados. E.J. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Unidas Editorial.
- Galpin, T. J. (1998). La cara humana del cambio. México: Ediciones Diaz de Santos.
- Guibert. J. U. (2009). Responsabilidad social empresarial. España: Deusto Publicaciones.
- Gutiérrez. M. E. (2004). Diagnóstico de las necesidades de capacitación de los barman de los hoteles de 5 estrellas de Toluca y Metepec. México.
- Hitt, M. A (2006). Administración. México D.F: Pearson Educación.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy R.W. Noe, R.M. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

Nuñez, F. M. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación (5° Edición.). México: Trillas.

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación de personal. México D.F: Mc. GrawHill Editores S.A.

Valle, C.R. (2003). Gestión estratégica de los recursos humanos. México: Addison-Wesley Iberoamericana

Robbins, S.P (2004). Comportamiento Organizacional (10° Edición). México D.F: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal (7° Edición ed.). México: Editorial Thomson Learning..

Trosino, J. C. (2007). Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones (Primera Edición ed.). México: Panorama Editorial, S.A de C.V.

Trosino, J. C. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones (1° Edición ed.). México: Editorial Panorama.

GLOSARIO

Capacitación en el trabajo: Se imparte al colaborador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

Capacitación de preingreso: Se realiza con objetivos de selección, por lo que enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollo de habilidades/destrezas que este necesita para el buen desempeño de las actividades de su cargo.

Inducción: Este proceso incluye una serie de actividades que realiza el personal representativo de la organización al nuevo trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas existentes, para que de este modo esté preparado para ingresar a su puesto, a su grupo de trabajo y a la organización en el menor tiempo posible.

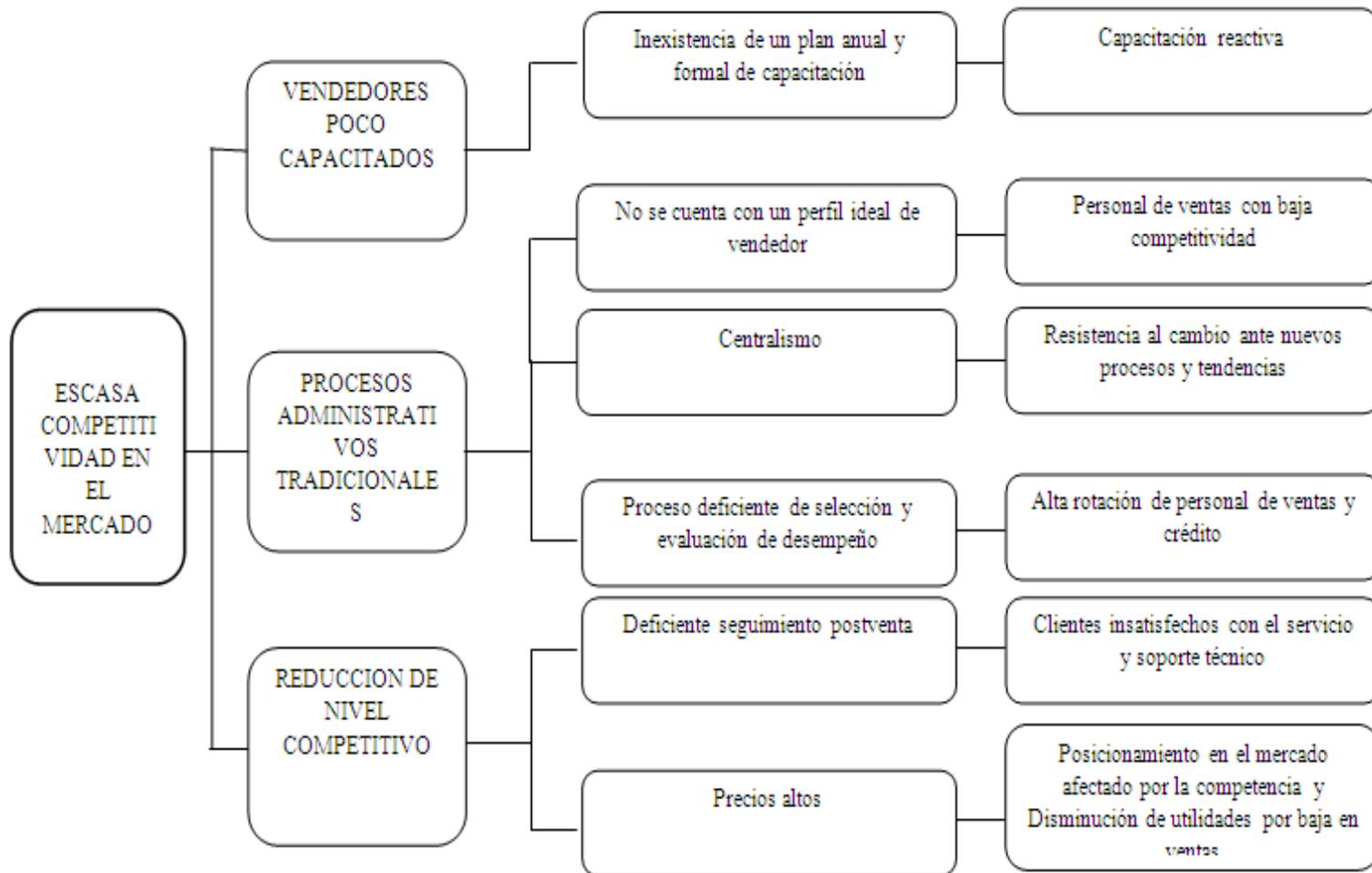
Adiestramiento: Se utiliza el adiestramiento con el objetivo de desarrollar las habilidades y destrezas que posee el colaborador, para que logre un incremento considerable en el desempeño eficiente en su puesto de trabajo, esta técnica se utiliza aprovechando las habilidades de los supervisores. El método de adiestramiento fue desarrollado en Estados Unidos TWI (Training WithingIndustry), el cual parte de la idea de que la supervisión es el papel central para asegurar que la producción sea fluida, con calidad, costos accesibles al consumidor, y que la gente trabaje siempre con seguridad.

ANEXOS

DIAGRAMA DE GANTT

MES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo de parte introductoria																
Realización de introducción y palabras clave																
Revisión de fuentes bibliográficas																
Realización de fichas nemotécnicas																
Estructuración de marco teórico																
Investigación de marco referencial de la organización																
Ejecución del trabajo																
Establecimiento de la metodología y objetivos a alcanzar																
Análisis de instrumentos y técnicas a utilizar																
Elaboración de preguntas de investigación																
Definición de muestra y población																
Realización de árbol de problemas,																

Arbol de problemas



Matriz Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <p>Créditos Económicos será una de las empresas líder en el manejo del negocio minorista contando con un capital humano altamente calificado, y orientado a sus objetivos</p>	<p>Estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación</p>	<p>Documento en el que constaran las necesidades de capacitación de cada uno de los departamentos de la empresa</p>	<p>Apoyo al proyecto por parte de la gerencia de Recursos Humanos</p>
<p>Propósito</p> <p>Diseñar el plan maestro de capacitación para los colaboradores de Créditos Económicos</p>	<p>Para el mes de octubre de 2014 el departamento de Recursos Humanos contará con el plan maestro de capacitación</p>	<p>Plan de Capacitación 2015</p>	<p>Aprobación del proyecto por parte de la gerencia.</p> <p>Apoyo por parte de mandos medios en la recolección de la información</p>
<p>Componentes</p> <p>1. Estudio de necesidades de capacitación</p> <p>2. Plan de capacitación</p>	<p>A fines del mes de Septiembre se tendrá el plan estratégico elaborado en un 70%</p> <p>Durante los meses de Junio, Julio y Agosto se llevara a cabo la elaboración del plan de capacitación</p>	<p>Documento del plan de capacitación 2015.</p> <p>Estrategia del manual de plan de carrera</p>	<p>Aprobación del plan de capacitación por parte de presidencia.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Actores/as	Intereses sobre el problema identificado	Problemas que percibe este actor/a relacionados con el problema central	Recursos, mandatos y/o capacidades	Intereses sobre un posible proyecto	Cooperación o conflictos potenciales
Presidente de la organización	Potenciar la eficacia y eficiencia, elevar el índice de ventas.	Baja en el nivel de ventas, escaso compromiso de colaboradores	Recursos financieros, proponer políticas, contratar instructores externos.	Aumento en el nivel de ventas, mejoramiento del servicio al cliente,	Cooperación
Gerentes/Jefes de áreas	Mejorar el rendimiento y perfil profesional del personal a su cargo.	Falta de capacitación y actualización de conocimientos en los colaboradores.	Análisis de desempeño de colaboradores, aportes a diagnóstico de necesidades de capacitación.	Que sea eficaz y eficiente, y genere compromiso de todos los involucrados.	Cooperación
Gerente de Recursos Humanos	Bajar el nivel de rotación, y mejorar la selección, capacitación y evaluación del personal	Centralismo en la organización, falta de compromiso del personal	Implementar un plan anual de capacitación, proponer procesos, proveer instructores.	Aporte a la obtención de los objetivos organizacionales, trabajar en equipo, contar con personal capacitado	Cooperación
Colaboradores de los diversos departamentos	Recibir capacitación y formación necesaria para realizar sus funciones de mejor manera.	Escasos incentivos no monetarios, falta de capacitación.	Competencias, responsabilidad, compromiso, eficiencia.	Aportes positivos al perfil profesional.	Posible resistencia al cambio
Público en general y clientes	Recibir la mejor atención y servicio en sus compras	Precios no competitivos, problemas en el servicio postventa,	Información a través de encuestas de servicio al cliente.	Recibir mejor atención y servicio.	Cooperación