



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Propuesta de cierre de brechas entre el perfil del cargo y el perfil del ocupante en la Dirección de Talento Humano, de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A”.

Autor: Econ. Bernardo Xavier Vásquez Serrano

Directora: Lcda. Mónica Rodas

Cuenca, Ecuador

2014

Dedicatoria

A mi esposa y a mis hijas por su infinita paciencia y apoyo incondicional que me impulsaron a finalizar este importante proyecto de investigación.

Agradecimientos

Al Presidente Ejecutivo y a la Directora de Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A, por la apertura y apoyo para la realización de ésta investigación. A mis compañeros de la Dirección por su colaboración durante el levantamiento de la información.

A la Lcda. Mónica Rodas, por su continuo apoyo y acertada dirección.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Anexos.....	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	viii
Introducción	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO DE CAPACITACIÓN	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Conceptos	2
1.2.1 La Capacitación: un gasto o una inversión.....	3
1.3 Etapas del Plan de Capacitación	4
1.4 Métodos de Desarrollo de las Personas	7
1.4.1 Método para el desarrollo de las personas dentro del trabajo.....	7
1.4.2 Método para el desarrollo de las personas fuera del trabajo.	7
1.4.3 Método del Autodesarrollo dentro y fuera del trabajo.	8
1.5 Factores que afectan al Plan de Capacitación.....	9
1.6 Características de un Plan de Capacitación.....	10
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	13
2.1. Metodología e instrumentos para la Detección de Necesidades de capacitación. 13	
2.1.1 Metodología para la Detección de Necesidades de capacitación.....	13
2.1.2 Instrumentos para la Detección de Necesidades de Capacitación	13

2.2 Definición de la muestra.....	15
2.3 Levantamiento de las necesidades de capacitación con la utilización de una encuesta	16
2.3.1 Objetivo	16
2.4 Resultados de las Encuestas	23
2.4.1 Resultados que serán considerados para Capacitación	24
2.4.1.1 Pregunta 3: Grado de interés de las metodologías para eventos de capacitación	24
2.4.1.2 Pregunta 4: Aspectos que más se valoran al momento de la capacitación..	25
2.4.1.3 Pregunta 5: Nivel de conocimientos de aspectos requeridos en cada perfil.	26
2.4.2 Plan de Inducción	28
2.4.2.1 Pregunta 1: Tiempo que labora en la Empresa.	28
2.4.2.2 Pregunta 2: Tiempo que ocupa su puesto actual	29
2.4.2.3 Pregunta 6: Sistemas informáticos de la Empresa.....	29
2.4.2.4 Pregunta 7: Grado de importancia de los temas para el Proceso de Re inducción.....	31
2.4.3 Necesidades en el idioma Inglés	32
2.4.3.1 Pregunta 10: Nivel de conocimiento del idioma Inglés	33
2.4.3.2 Preguntas 11-13: Nivel de conocimiento del idioma Inglés	34
CAPITULO 3. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS ENTRE EL PERFIL DEL TRABAJADOR Y EL PERFIL DEL CARGO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	35
3.1 Identificación de las actividades esenciales de cada cargo.	35
3.2 Identificación de la capacitación ideal para cada cargo.....	36
3.3 Investigación del historial de capacitación individual.....	36
3.4 Plantilla de resultados: Matriz de identificación de Brechas	36
3.5 Presentación de Resultados	37
3.5.1 Puesto: Director de Talento Humano	37
3.5.2 Puesto: Jefe del Departamento de Talento y Desarrollo Organizacional	38

3.5.3 Puesto: Analista de Comunicación Interna	39
3.5.4 Puesto: Recepcionista	40
3.5.5 Puesto: Analista de Recursos Humanos	41
3.5.6 Puesto: Analista de Remuneraciones.....	43
3.5.7 Puesto: Asistente de Remuneraciones	44
3.5.8 Puesto: Trabajadora Social	45
3.5.9 Puesto: Médico	46
3.5.10 Puesto: Auxiliar de Enfermería.....	47
3.5.11 Puesto: Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	48
3.5.12 Puesto: Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	49
3.5.13 Puesto: Secretaria de Dirección	50
3.5.14 Puesto: Ayudante de Servicios Administrativos	50
CAPITULO 4. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO.....	52
4.1 Plan de Capacitación propuesto para la Dirección de Talento Humano	52
4.1.1 Plan de Capacitación: Requerimientos de la Dirección de Talento Humano	52
4.1.2 Plan de Capacitación: Necesidades identificadas de acuerdo a brechas de capacitación obtenidas	53
4.1.3 Plan de Inducción propuesto	55
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS:	62
Anexo 1: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Director de Talento Humano	62

Anexo 2: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Jefe del Departamento de Talento y Desarrollo Organizacional	63
Anexo 3: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Comunicación Interna	64
Anexo 4: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Recepcionista	65
Anexo 5: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos A	66
Anexo 6: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos B	67
Anexo 7: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos C	68
Anexo 8: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Remuneraciones	69
Anexo 9: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Remuneraciones A.....	70
Anexo 10: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Remuneraciones B	71
Anexo 11: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Trabajadora Social	72
Anexo 12: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Médico.....	73
Anexo 13: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Auxiliar de Enfermería ...	74
Anexo 14: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	75
Anexo 15: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	76
Anexo 16: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Secretaria de Dirección ...	77
Anexo 17: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Ayudante de Servicios Administrativos	78
Anexo 18: Plan de Capacitación propuesto: Necesidades generales de la Dirección de Talento Humano	79
Anexo 20: Plan de Inducción	82

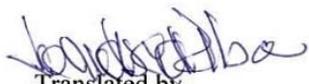
Resumen

Con el surgimiento de productos y servicios, creados para satisfacer nuevas y cambiantes necesidades de clientes cada vez más exigentes, la Capacitación es considerada no sólo como un recurso de apoyo para el desarrollo, sino además como un instrumento clave para cumplir los objetivos institucionales enmarcados en la Planificación Estratégica de la Empresa. Es esencial que el trabajador sea partícipe de constantes evaluaciones con el fin de ayudarlo a desarrollar habilidades en el manejo de nuevas tecnologías, servicios y sobre todo nuevas estrategias que ayudarán a brindar un excelente servicio al cliente. Para esto se ha planteado un Plan de Capacitación para los trabajadores de la Dirección de Talento Humano, como resultado del levantamiento de necesidades de capacitación obtenidas mediante encuestas, entrevistas y el análisis de cada puesto realizado. Adicionalmente se ha propuesto, un Plan de Inducción tanto en Sistemas Informáticos propios de la Empresa, así como Procesos relacionados a diferentes áreas de la misma.

ABSTRACT

With the emergence of products and services designed to meet new and changing needs of increasingly demanding customers, Training has become not only a support resource for development, but also a key tool to achieve the institutional objectives under the Strategic Business Planning of a company. It is essential that the employee becomes a participant in continued assessments in order to help develop their skills in the use of new technologies, services and mostly in new strategies that will help provide excellent service to customers. For this reason, and as a result of identifying the training needs obtained through surveys, interviews and analysis of each job, a Training Plan for the employees of Human Resource Department was raised. Additionally, an Induction Plan for both the company's computer Systems and the Processes related to its different areas is proposed.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

Enmarcándonos en la razón de ser de la empresa, que garantiza la calidad en la distribución del servicio, generando al mismo tiempo proyectos de responsabilidad social y crecimiento para los que la conforman, es imprescindible diseñar un plan de capacitación mediante el cual se identifique necesidades actuales, y aporte a la especialización del personal de la Dirección de Talento Humano, socio estratégico para la consecución de los objetivos institucionales y de ésta manera poder cubrir en lo posible, las brechas existentes entre el perfil del cargo y de su ocupante. Se espera que éste plan piloto, sirva de base para el desarrollo de un plan integral en el que se incluyan todos aquellos temas de capacitación e inducción identificados como indispensables para el óptimo desenvolvimiento del trabajador en su cargo.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO DE CAPACITACIÓN

1.1 Introducción

Las empresas se encuentran continuamente buscando herramientas que le permitan sobresalir ante un constante avance de la tecnología. Es por esto que los planes de capacitación, se han convertido en socio para el logro de objetivos y metas, en los que no sólo se forma al trabajador para que pueda desempeñar una tarea específica en el corto plazo, sino que se asegura una base de conocimientos interno sólida ante los cambios que se den en el entorno en el mediano y largo plazo.

1.2 Conceptos

Algunos autores tienen varios enfoques acerca del concepto de capacitación, entre los cuales podemos mencionar:

Martha Alles (2009) en su libro “Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje”, lo define como la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye temas tales como codesarrollo y capacitación. Además, define al Plan de capacitación, como actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos. Finalmente, explica que la Capacitación son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetos predeterminados”. p 68.

Sánchez y Cerezo (1991) definen la capacitación como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada, a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y desarrollar una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona”.

Mondy y Noe (2005) en su libro Administración de Recursos Humanos, considera que la capacitación y desarrollo, es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Así mismo define a la Capacitación como las actividades para impartir a los empleados

los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales; y al Desarrollo, como el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. p 202

Haciendo un análisis de los diferentes enfoques, podríamos decir que la capacitación es el conjunto de eventos y actividades previamente identificados y planificados, que aportarán para mejorar el desempeño del trabajador en una tarea específica, y todos aquellos programas de desarrollo que fortalecerán una estructura del conocimiento interno, indispensable para la mejora continua de cualquier institución. “En definitiva, la capacitación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa. Debe ser un elemento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas. (Solé y Mirabet 1997, p 27)”. Como sabemos el recurso más importante es el factor humano, y al poder desarrollarlo con el mayor conocimiento posible, obtendremos una ventaja competitiva interesante como estrategia de éxito.

1.2.1 La Capacitación: un gasto o una inversión.

Tomando en cuenta la frase de Derek Bok, “*If you think education is expensive, try ignorance*”, que traducida al español significa “Si cree que la educación es cara, pruebe con la ignorancia”, considerar a la capacitación como un gasto más y no como una herramienta clave para el desarrollo integral de las competencias del personal y de la organización en sí, se debe a un comportamiento obsoleto con pocas perspectivas de continuidad y adaptación a los procesos globales. Este aspecto es comúnmente observado en empresas especialmente familiares en las que de acuerdo a lo descrito por Puchol (2007), en su libro “Dirección y gestión de recursos humanos”, se considera a la capacitación como un lujo que solamente se realiza en época de esplendor. Lamentablemente este pensamiento se debe a la complicada tarea de cuantificar los efectos positivos o negativos de una capacitación, en la que se confunde fácilmente si se trata de un gasto o una inversión, cuando los costes de la capacitación, como materiales, instructores, refrigerios, sin son cuantificables generando un balance negativo de acuerdo al autor. Sin embargo, es necesario que se tome en cuenta que la falta de capacitación puede incurrir, de acuerdo a Puchol, “en

costes de tipo económico, tales como la baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrautiliza el equipo o las máquinas.” Además se presentan costes sociales tales como “absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, incluso muertes”. Con una adecuada capacitación es posible revertir todos éstos aspectos y lograr efectos positivos tanto en el personal, en los procesos del trabajo y en la actividad directiva.

“La educación construye un capital humano del mismo modo que un fertilizante logra el desarrollo de las plantas”. Thomas O. Davenport (2000).

1.3 Etapas del Plan de Capacitación

Para el desarrollo de un plan de capacitación se deben cumplir las siguientes etapas, de acuerdo a lo recomendado por autores como Martha Alles en su libro “Codesarrollo: Una nueva forma de Aprendizaje (1era. Edición)”, Gary Dessler en su libro “Administración de Personal (8va. Edición)”, y otros:

- a. Detección de necesidades de capacitación y brechas existentes**
- b. Establecimiento de Prioridades y Validación de necesidades**
- c. Diseño del plan de capacitación**
- d. Implementación**
- e. Evaluación**

a) Detección de necesidades de capacitación y brechas existentes

Herramienta fundamental para la planificación efectiva del Plan. Es decir, todas aquellas necesidades que cuando sean cubiertas permitirán al trabajador y a la Empresa adaptarse a los requerimientos mínimos del mercado y de los avances de la tecnología. En ésta primera etapa se deben considerar los siguientes aspectos:

Necesidades Organizacionales.- se refieren a todos los requerimientos necesarios implícitos en la Misión, Visión, y especialmente en la Planificación Estratégica que

han sido considerados en el análisis FODA. Aquí también se consideran los requerimientos de la Direcciones para el desarrollo de proyectos de la organización.

Necesidades del puesto.- Se refiere a la brecha entre los requerimientos del cargo y el perfil de la persona que está ocupando el mismo.

Necesidades individuales.- Se refiere a las necesidades específicas relacionadas con el desenvolvimiento de la persona en su trabajo. Son obtenidas de evaluaciones de desempeño y análisis de cada funcionario realizados especialmente por los jefes inmediatos.

En ésta etapa es indispensable identificar si se trata de necesidades relacionadas a conocimientos o si se trata del desarrollo o fortalecimiento de competencias. Ambos aspectos deberán ser considerados desde los requerimientos de la Empresa y desde las personas.

b) Establecimiento de Prioridades y Validación de necesidades

Es recomendable que luego del levantamiento de todas las necesidades, se mantengan revisiones con Directivos para dar prioridad a los requisitos especialmente individuales, ya que existirán los se presentarán temas que ya han sido tratados o no tienen ninguna relación con el objetivo de la Empresa. Esta retroalimentación aportará para que se prioricen capacitaciones (muchas veces no se podrán realizar todos los eventos en un mismo año), y valide en cierta forma los temas que serán considerados al momento de la elaboración del Plan final.

c) Diseño del Plan de Capacitación

Luego de realizar un levantamiento de los requerimientos de la organización es necesario iniciar el diseño del plan. Como primer paso está el establecer los **objetivos** que se persiguen con ésta planificación. A continuación se deben determinar los **temas y contenidos** que estarán incluidos en la programación, claramente definidos y segmentados para área específica. Con esto se definirá el número de personas que estarían en cada uno de éstos eventos. Como siguiente paso está el definir la **metodología** que se aplicará para el aprendizaje en cada tema. Este análisis deberá ser realizado de una manera profunda debido a la diversidad de contenidos y al tipo de asistentes. Luego de determinados los medios, es necesario

proceder a la **organización y logística** necesaria para la realización de los eventos. Se debe definir aspectos como, formadores, que pueden ser internos o externos, recursos humanos y materiales de apoyo, detalles como el lugar, en sitio o fuera de la empresa, duración, que dependerá en gran medida del nivel de especialización cada necesidad, presupuesto aproximado de cada evento, etc.

Luego de elaborado el Plan de Capacitación, es recomendable se realice un adecuado proceso de socialización del mismo a todas las áreas involucradas al momento del levantamiento de las necesidades. De ésta forma, todos los niveles aportarán con una última validación o modificación en caso de ser necesario antes de poder implementarlo.

d) Implementación

En ésta etapa se ejecutan todas las actividades previstas en el plan, las mismas que se llevarán a cabo de acuerdo a lo detallado y previsto en el diseño con todos los requerimientos específicos para cada evento. Un aspecto a considerar son los llamados imprevistos que pueden afectar el cumplimiento de lo programado. Es por éste motivo que debemos tener un plan de capacitación flexible a posibles cambios. Un ejemplo de esto son los eventos no programados, que dependen mucho de factores de oferta de proveedores externos con temas que son de mucho interés para la institución, provocando cambios en los eventos previstos en un determinado periodo. Este monitoreo es esencial para mantener la efectividad y nivel de calidad del plan y es por esto la importancia de un seguimiento continuo en todas las etapas del proceso.

e) Evaluación

Finalmente llegamos a la etapa de evaluación en la que obtenemos una retroalimentación de todos los aspectos del plan. Mondy y Noe (2005), hacen referencia al modelo Kirkpatrick para la evaluación cuyos niveles son: a) Opiniones de los participantes, en el que se realizan evaluaciones de los asistentes acerca de todos los aspectos del evento proporcionando respuestas y sugerencias. b) Grado de aprendizaje, en la que se realizan evaluaciones para determinar lo aprendido por los participantes. c) Cambio de comportamiento, las pruebas pueden indicar lo que asimilan los individuos, pero da poca información en lo referente a la disposición al

cambio de comportamiento. d) Logro de objetivos, implican el grado de aporte a la consecución de los objetivos de la Empresa. e) Benchmarking, en el que se realiza una comparación de los resultados obtenidos con los de otra empresa similar.

Si bien cada uno de los aspectos señalados, son fundamentales para la obtención de un adecuado Plan, es indispensable se mantenga cierto grado de flexibilidad, debido a la constante revisión y actualización de cada uno de los aspectos que lo conforma el proyecto, con el fin de adaptarlo a condiciones cambiantes, especialmente en Empresas de servicio como la de estudio, cuya estrategia se adapta a los intereses nacionales.

Adicionalmente, como complemento a éste plan, se pueden diseñar programas de desarrollo para el crecimiento de los trabajadores dentro y fuera de la Empresa.

1.4 Métodos de Desarrollo de las Personas

Martha Alles (2009), menciona 3 tres métodos de desarrollo:

1.4.1 Método para el desarrollo de las personas dentro del trabajo.

Hace referencia cuando el aprendizaje se realiza al mismo tiempo que la personal está ejecutando las tareas correspondientes a su puesto de trabajo. La guía para el desarrollo está en manos del líder, jefe o tutor desempeñando el papel de formador aplicando Mentoring (programa de entrenamiento en el que el jefe es el mentor para ayuda de desarrollo de otro colaborador). Con éste método el alumno accede a lo que conocemos como un entrenamiento, el cual podemos definir, de acuerdo a la autora, como “un proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.”

1.4.2 Método para el desarrollo de las personas fuera del trabajo.

Se refiere al aprendizaje que no se lleva a cabo en su puesto de trabajo sino en otro lugar dentro de la misma Empresa o fuera de ésta. Es uno de los métodos más utilizados que se basa en el esquema de capacitación orientada a la transmisión de conocimientos y, para el fortalecimiento o desarrollo de competencias. Entre los más comunes tenemos:

Cursos formales de capacitación y seminarios, que pueden ser desarrollados por la misma empresa o también son dictados por instructores externos. Además incluyen posgrados que suelen ser apoyados económicamente al trabajador en porcentajes que varían de acuerdo a la institución mediante convenios que favorecen a las dos partes.

Lecturas guiadas, generalmente recomendadas y guiadas por mentores o jefes.

Capacitación on-line, cursos virtuales a los que se accede mediante un computador, en los que se supera la distancia y se puede llegar a un gran número de capacitados a la vez.

Talleres con métodos de casos, juegos gerenciales y *role playing*, en los cuales se ensaya con casos reales en ciertos cargos, con diferentes enfoques y resultados para lograr un mejor desenvolvimiento en situaciones que se presentan en la empresa y aportar al desarrollo de toma de decisiones efectivas.

Programas universitarios, en los que se logra un desarrollo integral del trabajador mediante acuerdos y convenios entre las partes.

Talleres de codesarrollo, en el que a través de tareas específicas, el instructor trabaja conjuntamente con el alumno para el desarrollo de competencias y fortalecimiento de conocimientos de éste último.

Además de éstos, se tienen métodos no convencionales como licencias sabáticas, aplicado más en Europa, en los que el trabajador realiza actividades formativas específicas liberado de su trabajo, pero continúa percibiendo su remuneración; y las actividades *outdoors*, en los que altos ejecutivos realizan talleres y actividades conjuntas fuera de su lugar de trabajo para el fortalecimiento de competencias, desarrollo de liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

1.4.3 Método del Autodesarrollo dentro y fuera del trabajo.

En éste el aprendizaje es llevado a cabo por el mismo trabajador dentro o fuera de la oficina y en algunas organizaciones, con una metodología que puede ser guiada por un entrenador designado.

Sin importar el tipo de método que se aplique, es necesario que se realice una evaluación del aprendizaje con el fin de poder medir el grado de efectividad de la

capacitación. Existen diversos puntos de vista acerca de cómo tratar de identificar la efectividad de cualquiera de éstos eventos: Nivel de participación y aportes en el desarrollo del evento; Evaluaciones y ejercicios luego de haberse realizado el entrenamiento; desenvolvimiento en el lugar de trabajo y aportes que se den en el área; Transmisión de los conocimientos adquiridos a través de exposiciones a sus compañeros, etc. Las empresas deberían considerar ésta retroalimentación como fundamental luego de los programas de capacitación, ya que en muchos casos los contenidos del curso al que se asistió, se convertirán en conocimientos pasajeros que terminarán archivados y olvidados por la falta de aplicación y transmisión hacia el resto de áreas.

1.5 Factores que afectan al Plan de Capacitación

A continuación se detallan los principales factores negativos, considerados como barreras significantes a los planes de capacitación que han sido tomados las consideraciones de Martha Rodríguez (2006) en su libro “Gestión de la Capacitación: la importancia de la capacitación en el ámbito empresarial actual “los cuales considero se ajustan a las situaciones por lo que pasan las áreas responsables de capacitación al momento de implementar un Plan:

- Resistencia al cambio o desarrollo por parte de los trabajadores, especialmente por aspectos de edad, paradigmas instaurados, etc.
- Temor por no alcanzar las expectativas de la organización luego de las actividades formativas. Del mismo modo éste temor se aprecia que luego de asistir a estos eventos, la Empresa establezca objetivos demasiado exigentes.
- Que el personal atienda con el único objetivo de alcanzar mayor salario, beneficios o simplemente asistir cuando es obligatorio. Al darse éstas situaciones no se logra un adecuado aprendizaje y solamente se logra trabajadores con un nuevo certificado de asistencia.
- Escepticismo de los jefes de los beneficios de formar al personal y las ventajas para la Empresa. Como consecuencia no se otorgan permisos al personal, ni se aceptan nuevas formas de hacer las cosas.
- Temor del personal de jefaturas a ser superado por sus empleados.
- Presupuestos limitantes.

Todas éstas barreras, resaltan más la necesidad de que durante el proceso de planificación, la socialización en todos los niveles, referente de la importancia de la Capacitación, determinará en gran medida, el tipo de Plan que consigamos.

Mondy y Noé (2005), mencionan los siguientes:

- ✓ Apoyo de los niveles directivos.
- ✓ Compromiso de especialistas y no especialistas. Los gerentes serán quienes apoyen en el proceso de aprendizaje. Aquí el factor clave será el compromiso de cada líder con el objetivo de formar.
- ✓ Adelantos tecnológicos.
- ✓ Complejidad Organizacional
- ✓ Estilos de aprendizaje. Las investigaciones indican en los estudiantes la preferencia en la práctica con actividades concretas en lugar de una orientación teórica hacia un conocimiento abstracto. Los modos activos de enseñanza se basan en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al actuar, los mismos que les permiten evaluar los resultados y retroalimentar el nivel de aprendizaje, con un mayor entendimiento para aplicarlo en diferentes situaciones.
- ✓ Otras funciones de recursos humanos. Aspectos como los procesos de selección, reclutamiento, mecanismos de compensaciones, son factores que influyen a una mayor necesidad o no de capacitación y capacitación del personal.

1.6 Características de un Plan de Capacitación

Marta Rodríguez (2006) menciona que para que un plan de capacitación pueda alcanzar los objetivos planteados, es necesario que cumpla con las siguientes premisas:

- El plan debe adaptarse siempre a las características de la organización y al personal al que va dirigido.
- Debe ajustarse a la cultura de la organización.

- Debe contar con la supervisión, apoyo y la participación de la dirección con un diseño tomando en cuenta el beneficio de sus trabajadores.
- Es necesario elaborar un plan de marketing interno para motivar al personal que participe en los planes de capacitación y lo considere como proyecto común.
- El plan debe ser concreto y preciso para evitar ambigüedades.
- Deberá registrarse en una política de capacitación a largo plazo aún cuando los planes generalmente son para un año.

Entre otros factores tenemos que:

- Debe ser flexible, para adaptarse a los diferentes entornos y aspectos como la cultura de la empresa.
- Se recomienda el involucramiento de los directivos en la detección de necesidades de capacitación a más de su participación en los diferentes eventos. La capacitación no debe estar destinada a formar a mandos medios y áreas operativas, sino de lo contrario deberá incluir a los máximos directivos, incluso Gerentes, ya que de ésta forma, la se logrará un total compromiso de todos los niveles con los objetivos del Plan.
- Deberá ser alcanzable y medible, con el fin de evaluar la efectividad de la capacitación y del plan en sí.

Todas estas recomendaciones emitidas, aportarán a la solidez de nuestro Plan, manteniendo como uno de los pilares fundamentales para la sustentabilidad del mismo, el apoyo e involucramiento de la parte Directiva.

Por otra parte, el compromiso y actitud de los trabajadores, facilitará o dificultará, la consecución de resultados esperados con el Plan de Capacitación. Es indispensable se concientice que el crecimiento profesional no solamente dependerá del apoyo de la Empresa, sino de las actividades académicas adicionales que cada individuo realice utilizando su tiempo y sus propios recursos.

Como hemos podido observar, es fundamental que en cada empresa se cuente con un Plan de Capacitación, cuya magnitud y alcance dependerá de los recursos económicos de cada institución, y especialmente del convencimiento y predisposición del área Directiva. La capacitación no debe ser considerada únicamente como un gasto y pérdida de tiempo, sino más bien como una inversión en conocimiento, desarrollo y adquisición de las mejores prácticas a ser aplicadas y replicadas por los asistentes al resto de trabajadores. Así mismo, se recomienda que todo Plan de Capacitación, deberá ser ejecutado en el marco de una normativa que comprometa la transferencia de conocimiento y asegure la permanencia del mismo al menos hasta que la inversión realizada sea devengada, y el aprendizaje haya sido aplicado en beneficio de los procesos del área.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1. Metodología e instrumentos para la Detección de Necesidades de capacitación.

Una vez detallado el concepto y estructura de un Plan de capacitación, y al haber descrito algunos factores que influyen en la calidad del mismo, es necesario identificar las herramientas que nos ayuden en el levantamiento de ésta información.

2.1.1 Metodología para la Detección de Necesidades de capacitación.

El diagnóstico de necesidades, es la estrategia para identificar nuestras debilidades y o carencia de habilidades y aptitudes indispensables para el camino a lograr nuestros objetivos. No se trata simplemente de un listado elegido al azar por los encargados del área, sino se trata de la materia prima a considerar como factores relevantes en nuestros proyectos. Si bien es cierto que un Plan de capacitación no garantiza el 100% la consecución de los objetivos, sin embargo, a través de la ejecución del mismo, aseguramos en gran medida en enfocarnos en las áreas críticas para la capacitación y de ésta forma lograr el éxito deseado.

2.1.2 Instrumentos para la Detección de Necesidades de Capacitación

Para la detección de las Necesidades de capacitación, existen algunos instrumentos para el análisis de los diferentes aspectos. Entre los más utilizados se puede mencionar, aquellos propuestos por autores como Martha Rodríguez en su libro “Gestión de la Capacitación: la importancia de la capacitación en el ámbito empresarial actual (1era. Edición)”, Mondy, R.Wayne & Noe, Robert M. (2005), en su libro Administración de Recursos Humanos, y Fernández, C., & Salinero, M. (1999) en su artículo “El diseño de un Plan de Capacitación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas” de la revista Complutense de la Educación:

- Observación. Se basa en un registro de las actividades realizadas, medibles frecuentemente o en periodos de tiempo.

- Cuestionario. Nos permite la recopilación de información a través de un banco de preguntas que puede ser aplicado a todos los cargos de la Empresa. Una de sus ventajas está en que puede ser enviado y recibido en físico o digital a través de la tecnología actual. Mediante éste método es posible conseguir información externa como en los casos de atención al cliente, en el que los cuestionarios pueden ser llenados por los clientes.
- Encuesta. Formulario con preguntas ordenadas para la recolección de información específica, en las que se tiene contacto directo con los involucrados.
- Entrevista. Técnica que nos ayuda a profundizar temas de interés y necesidades poco detalladas detectadas con otros métodos. Además nos permite identificar aspectos que no estaban descritos en las encuestas o cuestionarios, obteniendo nuevos requerimientos que no se hubieran obtenido sin una conversación directa.
- Discusiones en grupo. En las que se realizan reuniones para la revisión de las necesidades de capacitación de acuerdo con las necesidades de acuerdo a las percepciones de los participantes. Puede ser realizado con las jefaturas o con las personas involucradas que serían capacitadas.
- Análisis de documentos y archivos. En el que se levantan las necesidades a partir de la descripción de puestos y perfiles, evaluación del desempeño, proyectos de la Empresa, entrevistas de salida, etc.

Ahora iniciaremos considerando tres pilares fundamentales para la elaboración del plan de capacitación, definido como el Diagnóstico de Necesidades de capacitación, que deberán ser analizadas desde diferentes perspectivas:

Análisis de la Organización: desde una perspectiva general se considera a la misión, objetivos y planes estratégicos. De ésta manera se mantiene un rumbo que vaya alineada hacia dónde va la empresa

Análisis del puesto: En ésta etapa, se realizará un análisis de los requerimientos o tareas necesarias para lograr los objetivos esperados. Para éste se realizará una encuesta en base de las funciones y actividades de los perfiles con los que se cuenta de cada cargo correspondiente a cada Dirección. Estas encuestas recopilarán las

necesidades específicas y de igual manera la priorización del cumplimiento de ésta capacitación de acuerdo a las funciones actuales. Adicionalmente se realizará un entrevista con cada titular del puesto, en el luego de la revisión del perfil se identificarán las actividades esenciales de cada cargo. Posterior a esto identificaremos los temas prioritarios y número de horas de capacitación que debería tener cada trabajador. Finalmente con la ayuda de los registros de capacitación, se procederá a realizar una comparación entre lo necesario para el cargo, y lo realizado por el trabajador en su trayectoria laboral, obteniendo como resultado la brecha de capacitación individual. Esta brecha identificada, luego de la revisión con la Dirección, será incluida en el Plan de Capacitación propuesto.

Como insumo para el respectivo análisis, se cuenta con perfiles levantados en la Empresa, los cuales en se encuentran vigentes de acuerdo al Manual de Procedimientos para la Administración del Recurso Humano de la Empresa. Cabe mencionar que los perfiles de cargos de niveles directivos, se encuentran levantados y en proceso de revisión y aprobación, pero que no forman parte del Manual antes indicado.

Análisis de la persona: Es necesario el establecimiento de las necesidades individuales de los trabajadores, por lo que se realizará un análisis del perfil de la persona, considerando su capacitación académica y los requerimientos específicos, tanto en temas relacionados con capacitación, como los que serán incluidos en el Plan de Re inducción.

2.2 Definición de la muestra

Para el caso de estudio se ha considerado a cargos pertenecientes a la Dirección de Talento Humano, entre los cuales tenemos:

- ANALISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
- ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
- ANALISTA DE REMUNERACIONES
- ASISTENTE DE REMUNERACIONES
- ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
- AUXILIAR DE ENFERMERÍA

- AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
- DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- MÉDICO
- RECEPCIONISTA
- SECRETARIA DE DIRECCIÓN
- SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
- TRABAJADORA SOCIAL

Para los casos del cargo Analista de Recursos Humanos y del Asistente de Remuneraciones, se ha considerado a más de un trabajador en dichos cargos, los cuales de cierta manera, están desempeñando diferentes actividades como en el caso de los Analistas de Recursos Humanos, encargados unos de procesos de Selección de personal y otros, de procesos de Capacitación.

2.3 Levantamiento de las necesidades de capacitación con la utilización de una encuesta

2.3.1 Objetivo

A través del levantamiento individual de las necesidades de capacitación del personal y con la identificación de las prioridades por parte de las Jefaturas, se tiene como objetivo la realización de un Plan de Capacitación, que sea el medio por el cual se alcance el desarrollo del personal interno con miras al logro de las metas organizacionales.

Para identificar las necesidades específicas y generales se ha utilizado como primer instrumento a la encuesta, que consta de 13 preguntas, considerando cinco segmentos:

- Identificar las preferencias de la metodología a utilizarse en los eventos de capacitación por parte del personal;
- Identificar las necesidades de capacitación específicas del personal de la Dirección de Talento Humano;

- Identificar las necesidades con respecto a la utilización de los sistemas informáticos de la EMPRESA;
- Identificar al personal a ser incluido para el plan general de inducción; y adicionalmente,
- Identificar las necesidades de capacitación en el idioma inglés.

Dentro de éste diagnóstico se ha incluido al idioma inglés, debido a la necesidad de atender a un creciente número de clientes extranjeros que en los últimos años se han radicado especialmente en nuestra ciudad. Esta necesidad se extiende desde el personal operativo que realiza inspecciones y reparaciones, hasta el personal administrativo que desempeña funciones de atención al cliente externo.

La necesidad o no de invertir para cubrir ésta necesidad específica dependerá de los proyectos y presupuesto con el que cuente la Administración de turno.

El contenido de las preguntas de la encuesta, ha sido elaborado conjuntamente con el área de Capacitación y estructurado con el apoyo de pasantes universitarios, el cual fué aprobado posteriormente por parte de la Dirección de Talento Humano, tomando como referencia levantamientos realizados en el pasado y en base a los requerimientos específicos de la Empresa. La información recolectada, aportará de igual manera a la realización de un plan de re inducción en temas propios de la Organización.

Este medio de recolección de datos (encuesta) ha sido utilizado debido a la facilidad de envío de las preguntas través del sistema de correspondencia interna, y especialmente debido a que al contar con un formato preestablecido de la misma, el procesamiento de las respuestas enviadas es más fácil de procesar para el debido análisis. Adicionalmente, a través de éste medio, el trabajador podrá responder las preguntas desde su mismo puesto de trabajo, a la hora que crea conveniente sin interrumpir en gran medida sus labores.

2.3.2 Modelo de Encuesta

A continuación se detallan las preguntas que forman parte de la encuesta enviada. Cabe mencionar que en la pregunta N° 5, se consulta acerca de las funciones específicas de cada cargo.

Pregunta 1.

La información en ésta pregunta, nos ayudará a identificar la antigüedad de los trabajadores en la Empresa. Con ésta información se identificará a las características de las personas a formarse.

Gráfico N°1: Diseño de la Pregunta 1

DATOS GENERALES

1. Tiempo que labora en la Empresa

<input type="radio"/> Menos de 6 meses
<input type="radio"/> 6 meses a 1 año
<input type="radio"/> 1 año a 2 años
<input type="radio"/> Mas de 2 años

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N° 2

De igual manera se consulta el tiempo que ha venido desempeñando el cargo actual. Esta información es útil ya que en la Empresa debido al gran número de trabajadores que han sido requeridos en Comisión de Servicios por el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables (MEER) y otras instituciones públicas, la Empresa ha tenido que realizar encargos temporales hasta que el personal con permiso regrese a la Empresa.

Gráfico N°2: Diseño de la Pregunta 2

2. Tiempo en el cargo que ocupa actualmente

<input type="radio"/> Menos de 6 meses
<input type="radio"/> 6 meses a 1 año
<input type="radio"/> 1 año a 2 años
<input type="radio"/> Mas de 2 años

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N°3

En ésta pregunta se evalúa acerca de los métodos de impartir los eventos de capacitación de acuerdo con los recursos y condiciones que cuenta la Empresa.

Gráfico N°3: Diseño de la Pregunta 3: Metodología para eventos de Capacitación

3. De acuerdo a cada una de las opciones indique su grado de interés

	Muy intetresante	Interesante	Poco intetresante	Observaciones
Cursos online (no presenciales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cursos en sitio con instructores internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cursos en sitio con instructores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Congresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pasantías en otras áreas de la CENTROSUR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pasantías en otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participación en proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros				

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N°4

En ésta sección se busca identificar los aspectos que más se valoran de un evento de capacitación:

Gráfico N°4: Diseño de la Pregunta 4

4. Al momento de participar en un evento de capacitación ¿Qué es lo que más valora?
Puede señalar más de una opción.

Enfoque práctico	<input type="checkbox"/>
Contenido teórico	<input type="checkbox"/>
Relación con su trabajo	<input type="checkbox"/>
Compartir experiencias con otras personas	<input type="checkbox"/>
Poder consultar a expertos	<input type="checkbox"/>
Conocer soluciones o alternativas de acción	<input type="checkbox"/>
Otros	

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N°5

Esta es una de las principales preguntas para la identificación de necesidades de capacitación, la cual considera los requerimientos de interés de la Dirección de Talento Humano. Para éste análisis se ha considerado temas fundamentales que aportarán al desarrollo de conocimientos básicos que serán aplicados en el día a día. Adicionalmente son temas que aportarían al personal involucrado, de herramientas para el manejo del cliente interno. Para cada tema se identificará el grado de conocimiento y la importancia del mismo a través de la identificación de la prioridad de cada uno de ellos.

Gráfico N°5: Diseño de la Pregunta 5

CAPACITACIÓN GENERAL DIRECCIÓN

5. Señale su nivel de conocimiento de acuerdo a los siguientes conceptos:

- **Desarrollado:** Es adecuado para desempeñar mis funciones y puedo aportar con nuevos conocimientos
- **Adecuado para el puesto:** Puedo cumplir mis funciones
- **Requiere perfeccionar:** Es necesario capacitarme

De ser necesario capacitarse sobre el tema indicar el nivel de prioridad considerando:

- 1 Muy prioritario para el desempeño de mis funciones
- 2 Prioritario (es necesario sin embargo puedo cumplir con mis funciones)
- 3 Poco prioritario.

	Nivel de conocimiento del tema para el desempeño de funciones				Prioridad			
	Desarrollado	Adecuado para el puesto	Requiere perfeccionar	Observaciones	1	2	3	Observaciones
Tema 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tema 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tema 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros temas que requieran de Capacitación					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N°6

Debido a que la Empresa utiliza en las diferentes áreas, sistemas informáticos de soporte, es fundamental identificar necesidades en el uso de estos sistemas con el fin de poder reforzar los conocimientos de los trabajadores a través de la capacitación con instructores internos:

Gráfico N°6: Diseño de la Pregunta 6

6. De los siguientes sistemas informáticos desarrollados por CENTROSUR, que usted utiliza para desempeñar sus funciones diarias, indique su requerimiento de capacitación de acuerdo a los siguientes conceptos:

- **Desarrollado:** Es adecuado para desempeñar mis funciones y puedo aportar con nuevas ideas para mejorarlo
- **Adecuado para el puesto:** Puedo cumplir mis funciones
- **Requiere perfeccionar:** Es necesario capacitarme

De ser necesario capacitarse sobre el tema indicar el nivel de prioridad considerando:

- 1 Muy prioritario para el desempeño de mis funciones
- 2 Prioritario (es necesario sin embargo puedo cumplir con mis funciones)
- 3 Poco prioritario

	Nivel de conocimiento del tema para el desempeño de funciones				Prioridad			
	Desarrollado	Adecuado para el puesto	Requiere perfeccionar	Observaciones	1	2	3	Observaciones
Viáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sobretiempos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sistema de Evaluación de Desempeño (E-sol)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sistema de Correspondencia Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual de procesos y procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seleccione una opción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros temas que requieran de Capacitación					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Pregunta N°7

Como complemento a la pregunta anterior, se ha planteado la necesidad de reforzar temas fundamentales como el conocimiento del Plan Estratégico, Proyectos de gran escala y procesos internos. Estos serán parte de los programas de Re inducción:

Gráfico N°7: Diseño de la Pregunta 7

7. De las opciones indicadas señale el grado de importancia que éstas tienen para su conocimiento, las mismas que serán consideradas para el proceso de reinducción.

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Observaciones
Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estructura de la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procesos y Procedimientos Generales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procesos de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procesos de Comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procesos de Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Proyectos que se ejecutarán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reglamentos de la CENTROSUR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normativas Legales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sistema de Evaluación de Desempeño (E-sol)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gestión Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros				

Fuente: E.E.R.C.S. C.A.

Elaborado por: Sección Capacitación

Preguntas N° 8 - 13

En ésta etapa, se ha consultado acerca de la necesidad en la capacitación en un idioma diferente al español. En éste caso se ha considerado el idioma inglés, en el cual se incluyen aspectos como nivel de prioridad, disposición de tiempo y recursos compartidos con la Empresa. Estas preguntas serán de utilidad para el programa de en el que se incluirán en el futuro los idiomas Shuar y Ashuar, especialmente para el personal de la Dirección de Morona Santiago que está involucrado en los proyectos de energías alternativas como en las instalaciones de los sistemas de fotovoltaicos.

2.4 Resultados de las Encuestas

Una vez que se han levantado los requerimientos del personal se ha procedido con la revisión y priorización de los resultados con el Director y Jefatura de área con el fin de contar con temas alineados a necesidades reales y a los objetivos de la Dirección y Empresa. Posteriormente, se ha separado lo correspondiente a la información para

el plan de Capacitación, plan de Reinducción (con relación a lo requerido por cada perfil) y necesidades en el idioma inglés.

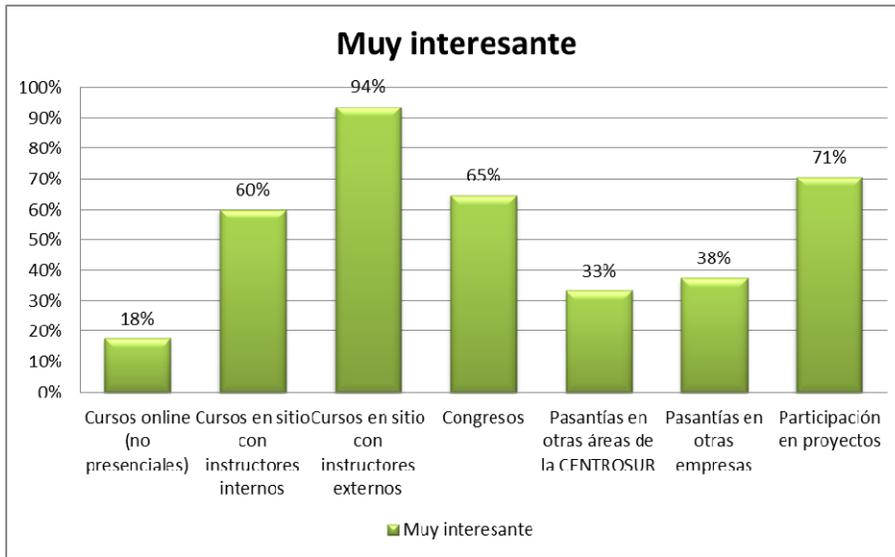
2.4.1 Resultados que serán considerados para Capacitación

A continuación se presentan los resultados del levantamiento de necesidades y aspectos relacionados con la capacitación:

2.4.1.1 Pregunta 3: Grado de interés de las metodologías para eventos de capacitación

Según los resultados obtenidos, se tiene una preferencia por eventos internos dictados por expertos externos, participación en Congresos y el aprendizaje que se obtiene de la participación en proyectos. Adicionalmente, dentro de los eventos de capacitación, se considerará la transferencia de conocimiento y réplica de cursos recibidos fuera de la Empresa, a través de nuestros instructores internos, metodología que cuenta con más del 50% de interés. Adicionalmente, debido al nivel de actualización y aprendizaje de las mejores prácticas internacionales, la asistencia a Congresos especializados cuenta con una importante aceptación de más del 50% de interés. De acuerdo a lo obtenido a partir de ésta pregunta, se considerará la metodología de cada evento en el Plan de Capacitación propuesto, dependiendo del tipo de temática y número de personas participantes.

Gráfico N°8: Grado de interés de las metodologías para eventos de capacitación



Fuente: Encuesta

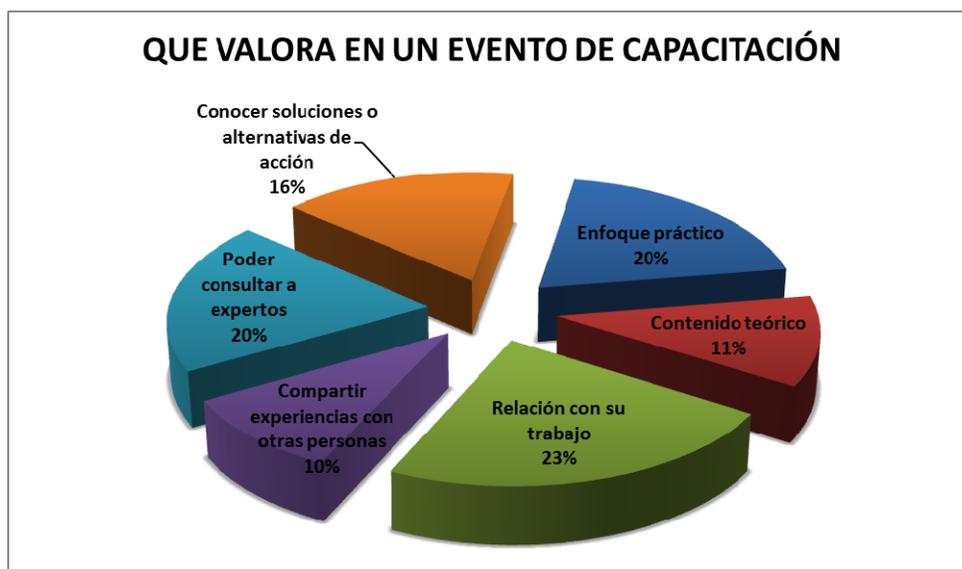
Elaborado por: Autor

Si bien la capacitación virtual no cuenta con el interés general, es una metodología que será utilizada para capacitaciones en las que la ubicación geográfica oficina dificulta el traslado del personal a capacitarse, y será utilizado además para poder a disposición, material didáctico recibido por otros trabajadores al momento de asistir a eventos de capacitación financiados por la Empresa.

2.4.1.2 Pregunta 4: Aspectos que más se valoran al momento de la capacitación.

Con relación a ésta pregunta, las expectativas se centran en herramientas que puedan ser aplicadas para la mejora de sus actividades diarias, así como en eventos en donde se da mayor énfasis en la práctica y participación con otras áreas mediante experiencias adquiridas y consultas de temas específicos, dejando de un lado lo teórico.

Gráfico N°9: Aspectos que más se valoran al momento de la capacitación.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Por lo indicado, es necesario priorizar que los eventos que se realicen, se estructuren con contenidos que incluyan en su mayoría temas prácticos, y que como producto de los mismos, resulten herramientas de aplicación directa para el desarrollo de las actividades diarias.

2.4.1.3 Pregunta 5: Nivel de conocimientos de aspectos requeridos en cada perfil.

En ésta pregunta, se procedió a la identificación de temas de interés actual que cada trabajador que pertenece a la Dirección debería capacitarse. Posteriormente con la ayuda de una encuesta, se ha consultado el nivel de conocimiento y la prioridad del mismo para el desempeño de cada cargo. Para la categorización de éstas prioridades se han establecido los siguientes niveles:

- i. **Prioridad 1:** Si requiere perfeccionar y es muy prioritario para el desempeño de sus funciones.
- ii. **Prioridad 2:** Cuando es adecuado para el puesto y muy prioritario para el desempeño de sus funciones.

iii. **Prioridad 3:** Cuando requiere perfeccionar y es Prioritario para el desempeño de sus funciones.

iv. **Prioridad 4:** Cuando es adecuado para el puesto y Prioritario para el desempeño de sus funciones.

Por lo indicado, de los resultados obtenidos cuyos temas cuenten con las primeras tres categorías, serán considerados en el Plan de Capacitación propuesto. La inclusión de los temas que tengan prioridad 4, dependerá de la importancia del tema específico para los intereses de la Dirección y de la Empresa.

A continuación se adjunta el cuadro de resultados con las prioridades obtenidas para cada tema consultado:

Cuadro N°1: Resultados de Pregunta 5, Nivel de conocimientos de aspectos requeridos en cada perfil.

PUESTO / TEMA	Atención al cliente	Excel intermedio	Estadística básica	Negociación y Mediación	Contratación Pública: Normativa general	Contratación Pública: Elaboración de pliegos y Administración de Contratos	Sistemas de Calidad	Implementación de Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral	Programación Neurolingüística
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A		PRIORIDAD 3		PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS B				PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4
ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA			PRIORIDAD 4		PRIORIDAD 3	FALSO	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1
ANALISTA DE REMUNERACIONES		PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 2
ASISTENTE DE REMUNERACIONES A		PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1		PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1
ASISTENTE DE REMUNERACIONES B			PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3
AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 4
ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1
SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	PRIORIDAD 4			PRIORIDAD 4		PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	
MÉDICO					PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3			PRIORIDAD 3		PRIORIDAD 1
SECRETARÍA DE DIRECCIÓN	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 4
DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2
JEFE DPTO. GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1
RECEPCIONISTA	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4					
TRABAJADORA SOCIAL	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS C	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 3	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4	PRIORIDAD 4

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Adicional a estos temas, se encuentran los sugeridos en el campo de “otros” entre los cuales tenemos:

1. Gestión del Conocimiento;
2. Riesgos Psicosociales;
3. Psicología Laboral: Conocimientos básicos;
4. Elaboración de proyectos;

5. Curso de rescate y evacuación; y,
6. Sistema de Gestión Documental Quipux.

Estos temas conforme la priorización que se realice en coordinación con la Dirección, podrán ser considerados como eventos a dictarse en el Plan General. Sin embargo, en lo que respecta al Sistema de Gestión Documental Quipux, al ser una herramienta que ha sido implementada en el Sector Público, será considerada en una primera etapa para todos los trabajadores directamente involucrados cuando se realice la Inducción.

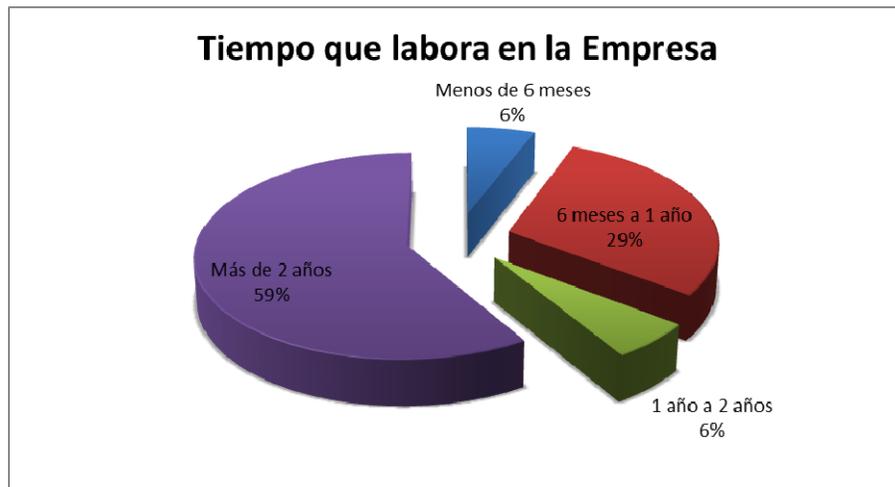
2.4.2 Plan de Inducción

A continuación se detallan los resultados que serán de utilidad para los temas a considerarse en el Plan de Inducción de la Dirección:

2.4.2.1 Pregunta 1: Tiempo que labora en la Empresa.

Con la ayuda de la información de la antigüedad del trabajador en la Empresa, es posible identificar al segmento del personal al que se orientarían los eventos de re inducción, el cual irá ligado al nivel de conocimiento de temas específicos que son parte de la encuesta realizada. Para éste caso se incluirá a los trabajadores que tengan más de 2 años, ya que el resto del personal es nuevo.

Gráfico N°10: Tiempo que labora en la Empresa



Fuente: Encuesta

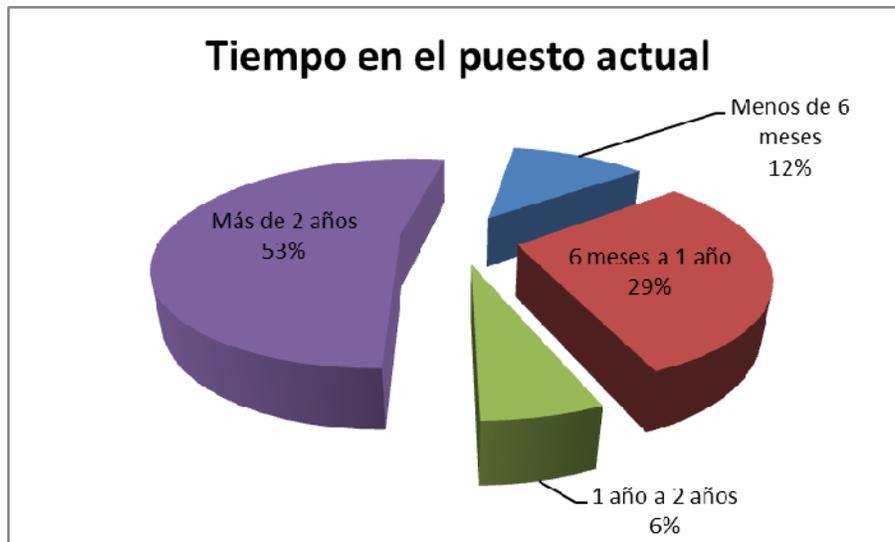
Elaborado por: Autor

2.4.2.2 Pregunta 2: Tiempo que ocupa su puesto actual

Como complemento a la pregunta anterior, es necesario identificar al personal relativamente nuevo en el puesto actual. Este aspecto es importante debido a que luego de promociones realizadas luego del resultado de procesos internos, personal de otras Direcciones, pasan a formar parte del equipo de la Dirección de Talento Humano, el cual requerirá inducción específica de ciertos sistemas propios del área. En éste caso deberá incluirse solamente a un trabajador, al Asistente de Remuneraciones A, quién se encuentra en el cargo actual menos de 6 meses, luego de la promoción correspondiente.

Este tipo de información si bien no nos da información representativa, a nivel de Empresa será de mucha utilidad ya que generalmente dentro de los planes de inducción, solamente se considera al personal nuevo externo y no al interno que ha sido trasladado o promocionado.

Gráfico N°11: Tiempo que ocupa el puesto actual.



Fuente: Encuesta

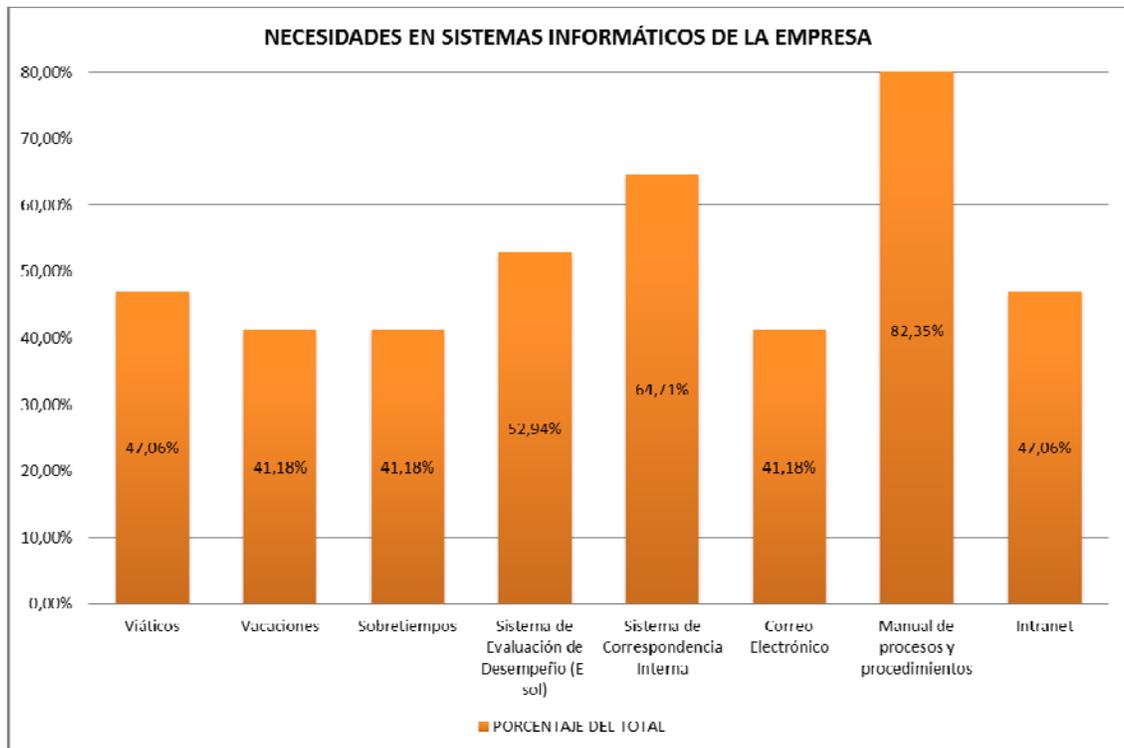
Elaborado por: Autor

2.4.2.3 Pregunta 6: Sistemas informáticos de la Empresa

En ésta pregunta, se obtienen las necesidades de conocer y profundizar en el uso de sistemas informáticos utilizados diariamente en la Empresa. En algunos casos los

requerimientos se generan debido a la actualización y modificaciones que se han realizado en los mismos. La información generada aportará para una acción inmediata con instructores internos designados por la Dirección de Sistemas Informáticos. Para la identificación de las necesidades indicadas, se ha incluido una pregunta específica en la encuesta, con las mismas categorías de prioridades consideradas en el análisis de necesidades de capacitación. En éste caso al tratarse de herramientas fundamentales para el trabajo diario, se ha considerado a los sistemas que tengan los cuatro niveles de prioridad. Con estos parámetros encontramos que el manejo del sistema del Manual de Procesos y Procedimientos, Sistema de Correspondencia interna son los de mayor demanda, 82,35% y 64,71% respectivamente.

Gráfico N°12: Necesidades de capacitación de sistemas informáticos de la Empresa

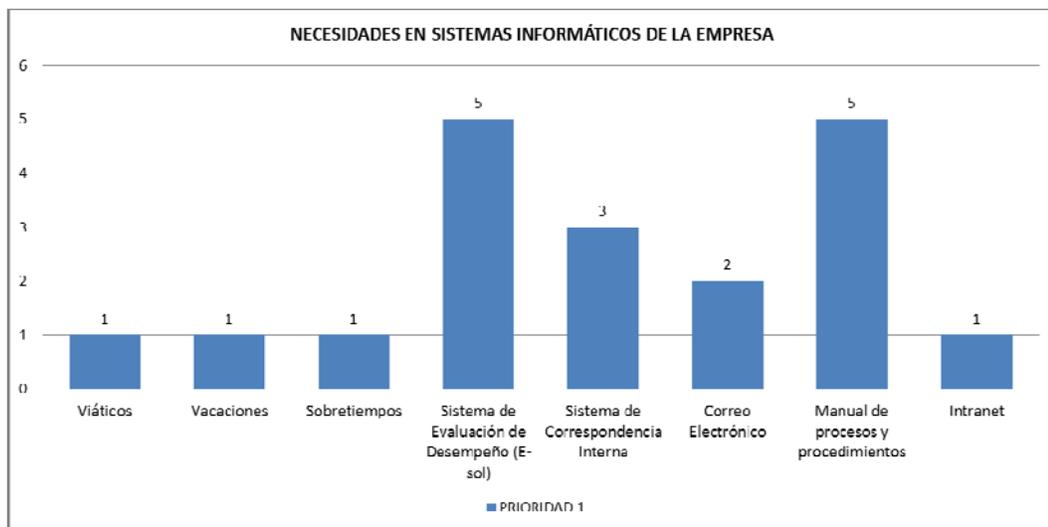


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Al profundizar el análisis, y considerar a los temas en la categoría Prioritario 1, se encuentra que el Sistema de Evaluación de Desempeño cuenta con el mismo número de respuestas que el Manual de Procesos y Procedimientos (5). Este requerimiento se debe a la necesidad de conocer las variables que influyen en los resultados del mismo, ya que de las calificaciones registradas por cada Dirección a final del mes y del cumplimiento de los objetivos institucionales, dependerá la remuneración variable de cada trabajador.

Gráfico N°13: Necesidades de capacitación en sistemas informáticos de la Empresa con Prioridad 1



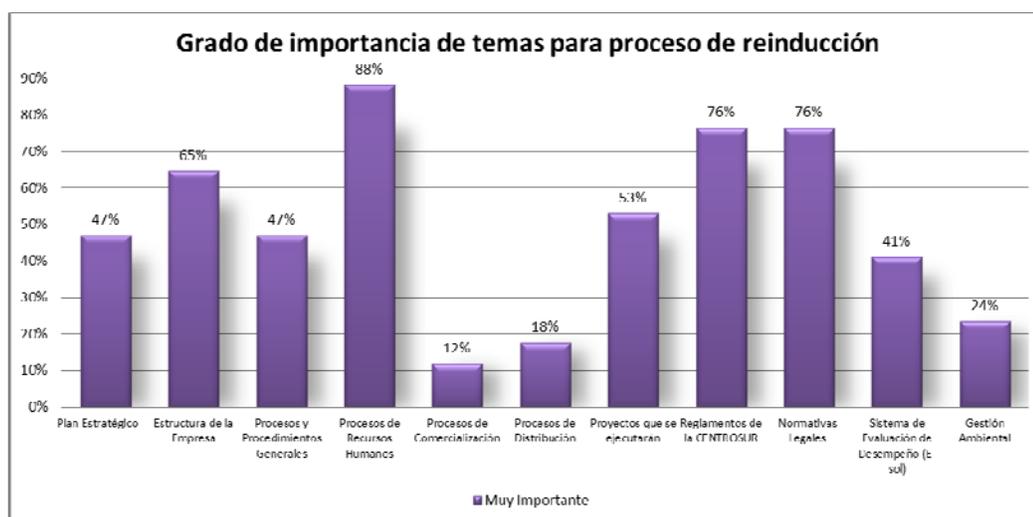
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

2.4.2.4 Pregunta 7: Grado de importancia de los temas para el Proceso de Reinducción

Temas como Reglamentos internos de la Empresa, Normativas legal relacionada han sido identificados como críticos dentro de la retroalimentación requerida para la ejecución de sus tareas de al menos el 75% de los encuestados. De igual manera, todo lo relacionado a los Procesos de Recursos Humanos, los cuales consideran toda la información de beneficios, derechos, obligaciones de los trabajadores, y toda la normativa para la administración de los mismos, ha sido identificado como indispensable para ser considerada en la reinducción.

Gráfico N°14: Grado de importancia de los temas para el Proceso de reinducción.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Otros temas de interés que han sido identificados, son la estructura de la Empresa y los proyectos a ejecutarse. Esto se debe a que la Empresa ha visto la necesidad de reestructurar varios Departamentos en los últimos años, para ajustarse a nuevos requerimientos y servicios que se brindan actualmente. Adicionalmente, la ejecución de proyectos requiere entre otros aspectos, de acciones de áreas de soporte como la de Talento Humano. De todo esto surge la necesidad de conocer estas nuevas estructuras y retos planteados para gestionar las acciones pertinentes.

Dentro del Plan de re inducción, consideraremos temas que han sido considerados como Muy Importante e Importante, las cuales representan el 90% de las respuestas.

2.4.3 Necesidades en el idioma Inglés

Debido al incremento de personas provenientes de países de habla inglesa, que han decidido residir en la ciudad de Cuenca, dentro de la encuesta realizada se han incluido preguntas relacionadas a las necesidades de aprendizaje del idioma inglés para el desempeño del puesto de trabajo. Estos resultados servirán de modelo para el análisis de necesidades para incluir idiomas como el inglés y shuar dentro de los planes de formación futuros de la Empresa. Por lo indicado, para la identificación de

prioridades, se ha utilizado la misma metodología y categorías utilizadas en el levantamiento de necesidades de capacitación.

2.4.3.1 Pregunta 10: Nivel de conocimiento del idioma Inglés

Luego de los resultados obtenidos se desprende que dentro de la categoría Prioridad 1, se tiene a la Auxiliar de enfermería, que si bien realiza atenciones a trabajadores activos y pasivos, deberá estar preparado para brindar atención de emergencia conjuntamente con el Médico, a ciudadanos extranjeros que no hablan el idioma local. Cabe mencionar que un importante número de ellos, son personas de la tercera edad que gozan de su jubilación, lo que incrementa los riesgos de deterioro de la salud.

Cuadro N°2: Resultados según la prioridad de conocimiento del idioma Inglés

PRIORIDADES IDIOMA INGLÉS		TOTAL
Prioridad 1	Requiere perfeccionar y muy prioritario	1
Prioridad 2	Adecuado para el puesto y muy prioritario	3
Prioridad 3	Requiere perfeccionar y Prioritario	4
Prioridad 4	Adecuado para el puesto y Prioritario	3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

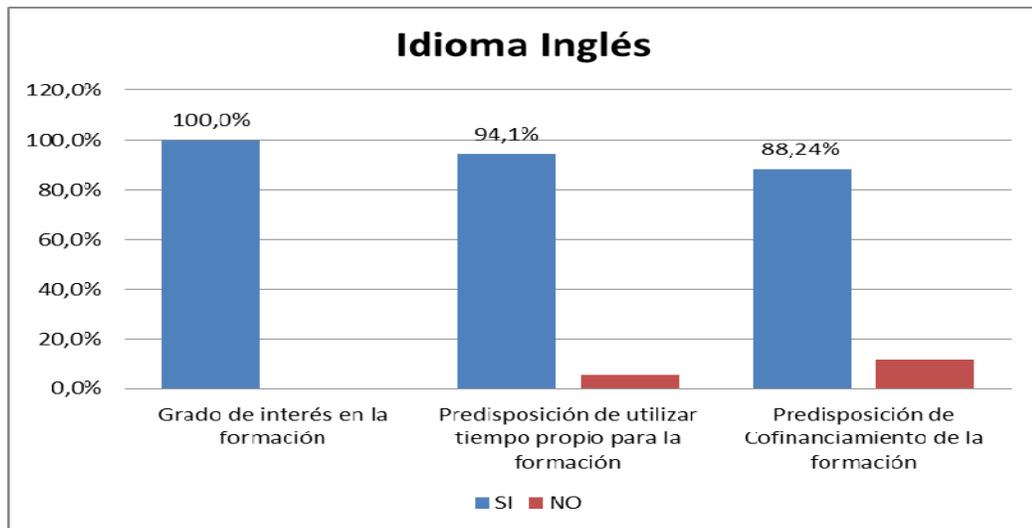
Estos datos obtenidos son los registrados por los trabajadores del estudio de acuerdo a sus percepciones de las necesidades de conocimiento del idioma inglés. Sin embargo, luego del análisis realizado y tomando en cuenta los cargos que se encuentran dentro de los cuatro niveles de prioridades, se sugiere, que en una primera etapa, deberán ser considerados como participantes los siguientes cargos que realizan atención directa a los ciudadanos:

- Ayudante de servicios administrativos
- Asistente de seguridad y salud en el trabajo
- Supervisor de seguridad y salud en el trabajo
- Médico
- Auxiliar de enfermería
- Secretaria de dirección

2.4.3.2 Preguntas 11-13: Nivel de conocimiento del idioma Inglés

Así mismo, se ha identificado que existe la suficiente grado de interés de participar en un programa de aprendizaje del idioma inglés, así como, la voluntad de invertir tanto tiempo como recursos propios para el efecto, lo cual podría ser compartido con la Empresa.

Gráfico N°15: Nivel de conocimiento del idioma Inglés.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

La definición final del personal que pueda participar en éste tipo de formación, y de la manera en que se lo realice, dependerá de la Administración y de las condiciones que se establezcan para ésta formación, de la cual dependerá la participación de todo el personal.

CAPITULO 3. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS ENTRE EL PERFIL DEL TRABAJADOR Y EL PERFIL DEL CARGO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Con el objeto de poder identificar las brechas de capacitación entre el perfil del cargo y el perfil del trabajador, se han realizado las siguientes actividades:

3.1 Identificación de las actividades esenciales de cada cargo.

Por medio del método MCP, propuesto por el DR. Jaime Moreno Villegas, (Moreno, 2002) Modelado de perfil por competencias o método MPC, se han identificado las funciones esenciales de cada cargo, las cuales han sido revisadas con cada uno de los ocupantes de los mismos. Para esto se asignaron pesos dentro de tres factores: Frecuencia, Consecuencia del error y Dificultad, a los cuales se les ha asignado 5 niveles como se muestra a continuación:

Cuadro N°3: Tabla de Análisis de Actividades Esenciales

TABLA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES ESCENCIALES

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral)	Consecuencias menores	Muy fácil

Fuente: Moreno Villegas, Jaime. (2002) “Modelado de perfil por competencias o método MPC”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Para el caso de estudio se han identificado 6 actividades esenciales, las cuales nos permitirán realizar el siguiente paso: identificación de la capacitación ideal para cada cargo.

3.2 Identificación de la capacitación ideal para cada cargo

Luego de identificadas las actividades esenciales, conjuntamente con el trabajador que ocupa cada cargo, se han identificado los temas de capacitación esenciales, las cuales permitirán el adecuado desempeño de las funciones descritas para cada puesto de trabajo. Adicionalmente, se definió el tiempo de capacitación ideal necesario que la persona debería recibir de cada tema.

3.3 Investigación del historial de capacitación individual

En ésta etapa, será necesario se realice un análisis del historial de capacitación de cada una de las personas del caso de estudio; esto con el objeto de poder comparar las capacitaciones recibidas, con las que requiere el cargo. Para esto se ha procedido a la revisión de la capacitación del trabajador, de acuerdo a los reportes del área de Capacitación de la Empresa. Adicionalmente, se han identificado todas aquellas capacitaciones relacionadas con las actividades del cargo, para luego agruparlas y compararlas con las que requiere el perfil.

3.4 Plantilla de resultados: Matriz de identificación de Brechas

Para poder recoger y analizar de mejor manera la información obtenida hasta el momento, he elaborado una plantilla de resultados, la cual nos ayudará a identificar las brechas de cada puesto.

Cuadro N°4. Matriz de Identificación de Brechas

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS				
CARGO:		FECHA: NOVIEMBRE 2013		
FUNCIONES ESCENCIALES				
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B*C)
1				
2				
3				
4				
5				
CAPACITACIÓN FORMAL				
N°	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL			HORAS
1				
2				
3				
4				
5				
N°	CAPACITACIÓN IDEAL	TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA	
1				
2				
3				
4				
5				

Elaborado por: Autor, basado en “Modelado de perfil por competencias o método MPC”, Moreno Villegas, Jaime. (2002). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Luego de los resultados de las entrevistas realizadas a cada trabajador, en el que se han definido actividades esenciales y los temas indispensables de capacitación para cada uno de los cargos, ha sido posible obtener brechas de capacitación comparando lo necesario para el cargo y la capacitación propia del trabajador de acuerdo a la información proporcionada por el área de Capacitación, proveniente de la hoja de vida de cada persona.

3.5 Presentación de Resultados

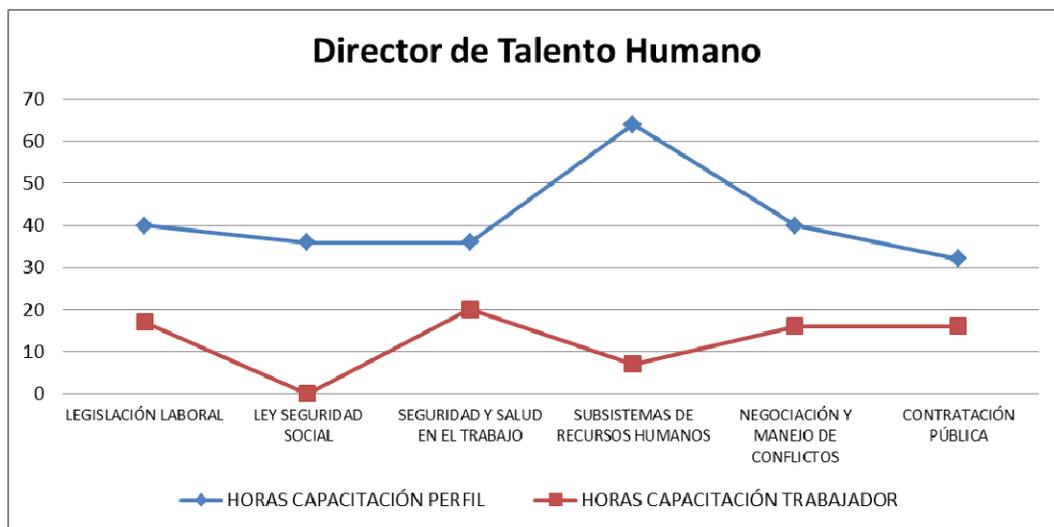
A continuación se presentan los resultados obtenidos luego del análisis realizado de acuerdo a las entrevistas y reuniones mantenidas con el personal titular de cada cargo observado:

3.5.1 Puesto: Director de Talento Humano

Actualmente, según la regulación pertinente y el tipo de nombramiento de éste cargo Directivo, el Director de Talento Humano es considerado de Libre Remoción y

Designación, lo cual al tratarse de personal de confianza de la Presidencia Ejecutiva, realiza funciones de asesoría y manejo de áreas críticas de la Empresa. En virtud de lo indicado es posible que el perfil actual no se ajuste con el del trabajador contratado, ya que la formación académica y experiencia pueden cumplir con lo requerido, pero no necesariamente la capacitación será relacionada con el cargo. Por tal motivo, la brecha en éste caso es considerable, requiriendo se realicen actualizaciones en temas fundamentales como Seguridad Social, Subsistemas de recursos humanos y contratación pública.

Gráfico N°16: Brecha del puesto Director de Talento Humano



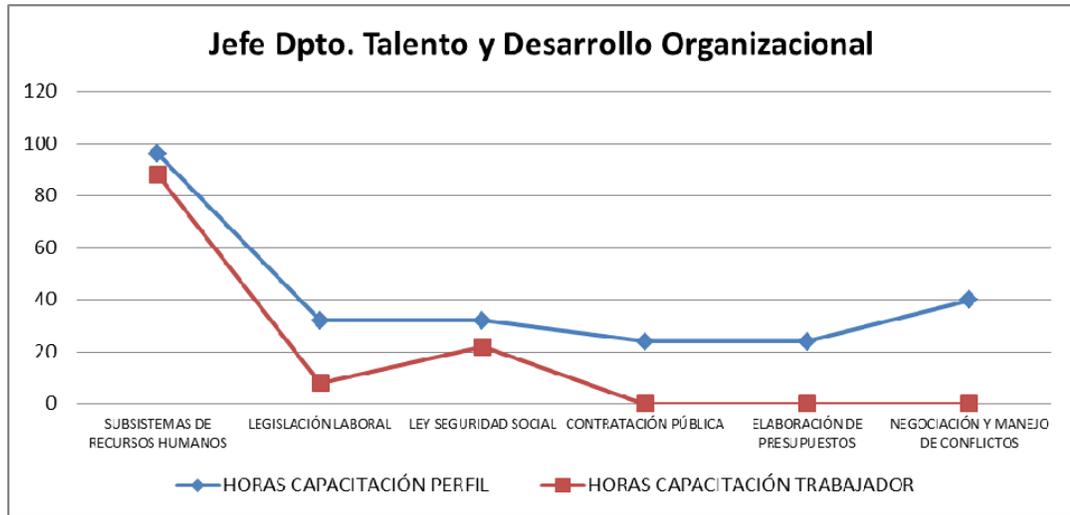
Elaborado por: Autor

3.5.2 Puesto: Jefe del Departamento de Talento y Desarrollo Organizacional

Luego del levantamiento realizado y la comparación entre lo requerido en el perfil, y lo que cuenta el trabajador, se desprende que existen brechas de capacitación en temas fundamentales como Contratación Pública, Presupuestos y Legislación Laboral. Se debe dar énfasis en lo referente a Contratación Pública, al ser un tema fundamental y de utilización frecuente debido a los diferentes procesos que se encuentran en marcha. Adicionalmente, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, ha tenido varias reformas por lo que es indispensable una actualización continua. En lo referente a Legislación Laboral, la brecha se debe al nuevo esquema en temas laborales que se aplica en la Empresa, es decir, la Ley

Orgánica de Empresas Públicas. Adicionalmente se identifica la necesidad de capacitación para el desarrollo de habilidades de Negociación y Manejo de Conflictos, el cual es muy útil para el manejo de situaciones del personal interno.

Gráfico N° 17: Brecha del puesto Jefe Dpto. Talento y Desarrollo Organizacional

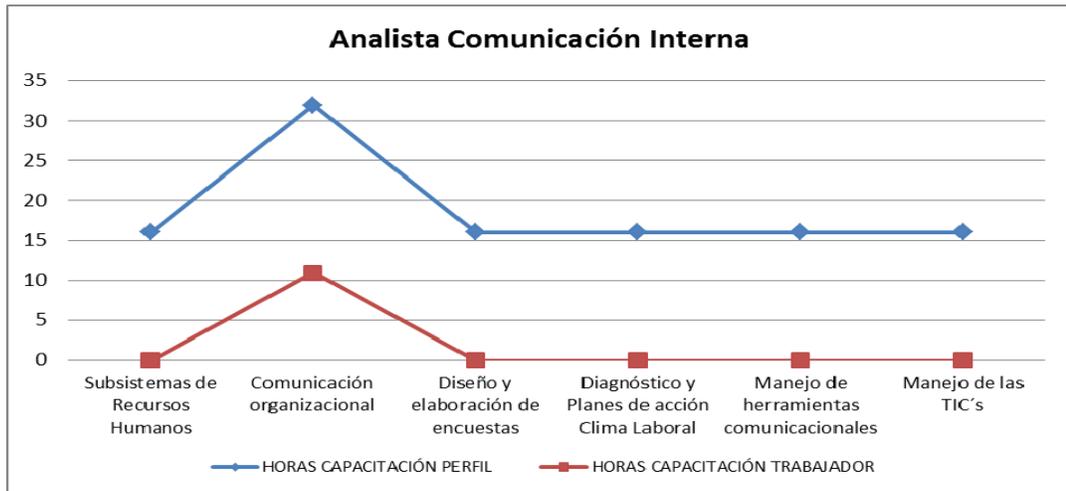


Elaborado por: Autor

3.5.3 Puesto: Analista de Comunicación Interna

En éste caso se puede observar, que existe una brecha importante, la cual puede explicarse debido a que el trabajador es relativamente nuevo en la Empresa y el cargo en sí, ha sido recientemente reactivado. Sin embargo, será necesario priorizar la capacitación en todos los temas identificados, que si bien están inmersos en la formación académica de acuerdo a los requisitos del cargo, no dejan de ser indispensable su capacitación. En éste caso se ha cubierto los requisitos del cargo debido a la experiencia y formación académica, pero el nivel de capacitación en los temas relacionados a la actividad, han sido muy reducidos.

Gráfico N°18: Brecha del puesto Analista de Comunicación Interna

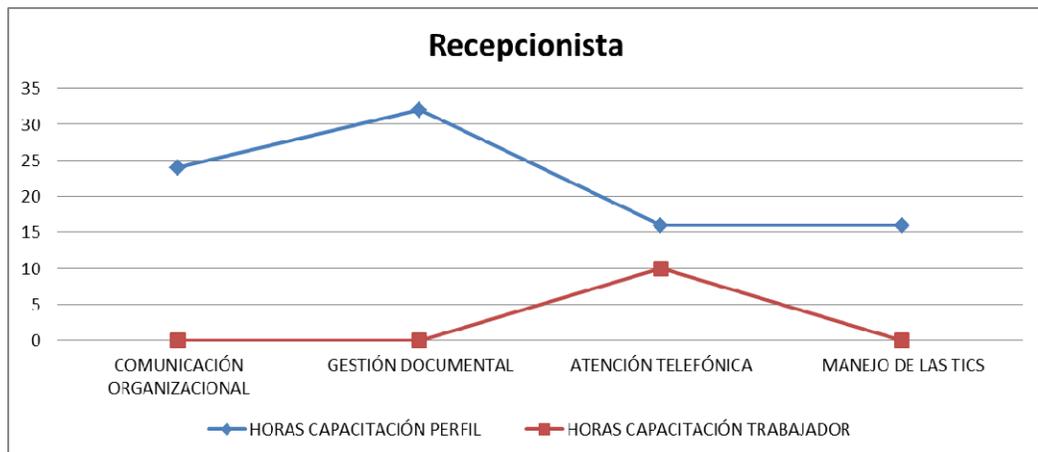


Elaborado por: Autor

3.5.4 Puesto: Recepcionista

Conforme el levantamiento realizado se puede apreciar que la diferencia entre la capacitación necesaria con la que cuenta el trabajador es elevada, por lo que será necesario reforzar los conocimientos en temas tan críticos como Gestión documental, y comunicación organizacional, que si bien se han obtenido empíricamente gracias a la experiencia laboral, son fundamentales en los procesos actuales que se manejan en la Empresa.

Gráfico N°19: Brecha del puesto Recepcionista

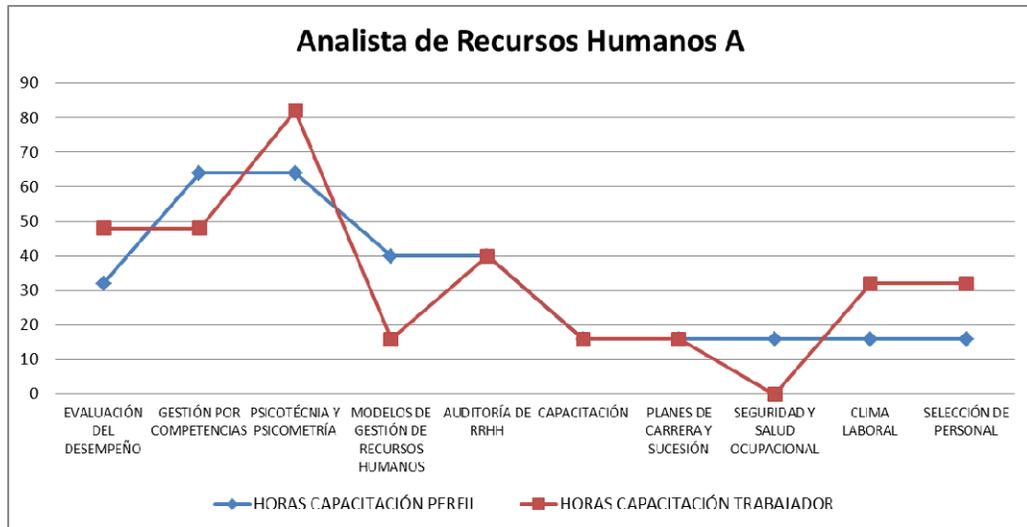


Elaborado por: Autor

3.5.5 Puesto: Analista de Recursos Humanos

Para la revisión del cargo de Analista de Recursos Humanos, se han considerado a tres personas que si bien ocupan este mismo cargo, desempeñan diferentes actividades, como por ejemplo Selección por una parte, y Capacitación en otra:

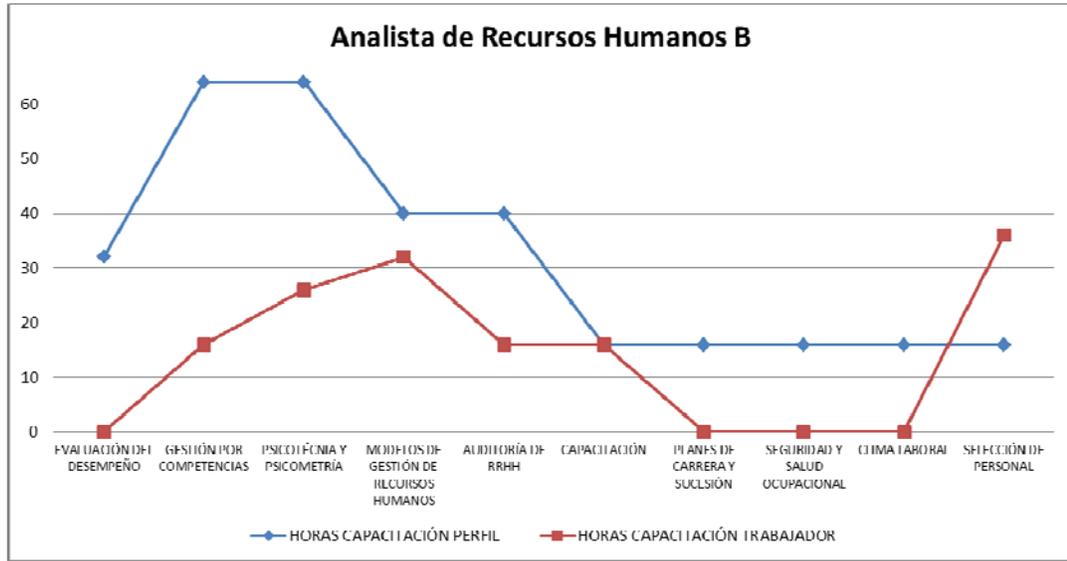
Gráfico N°20: Brecha del puesto Analista de Recursos Humanos A



Elaborado por: Autor

En el primer caso, el nivel de capacitación real se asemeja al ideal, en la que los temas a ser considerados se reducen a Gestión por competencias y Modelos de Gestión de Recursos Humanos, que aunque se cuenta con un porcentaje de capacitación recibido, es necesario considerarlo para completar la brecha existente. En caso de no poder cubrir lo indicado, las consecuencias no serán mayores, ya que serán cubiertas por la experiencia y formación académica con la que cuenta el trabajador.

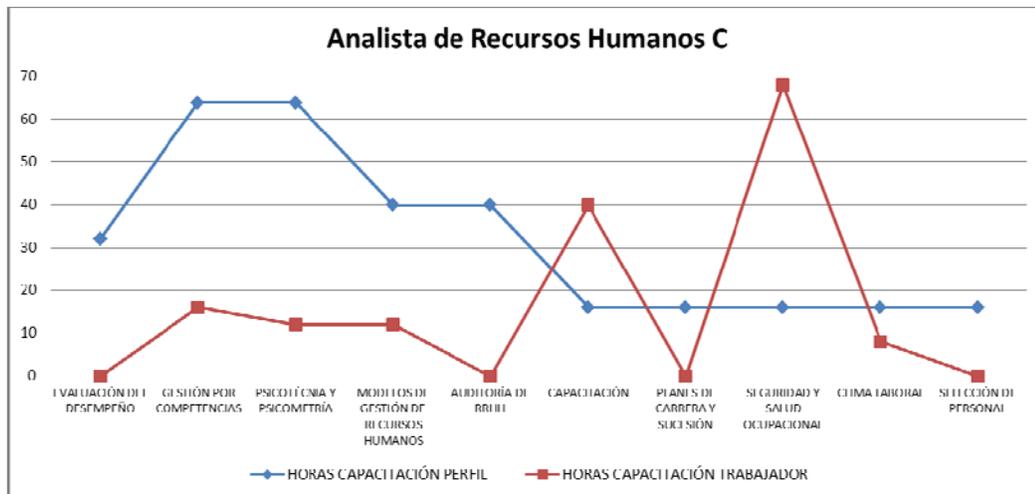
Gráfico N°21: Brecha del puesto Analista de Recursos Humanos B



Elaborado por: Autor

Con respecto a la Analista de Recursos Humanos B, la brecha existente es considerable, en el que se cubren solamente dos temas, Selección de Personal y Capacitación. Es crítica la capacitación en Clima Laboral, Evaluación del Desempeño y Planes de Carrera y sucesión, que aunque se cuenta con el conocimiento adquirido en la formación académica, se deben complementar con eventos de actualización.

Gráfico N°22: Brecha del puesto Analista de Recursos Humanos C



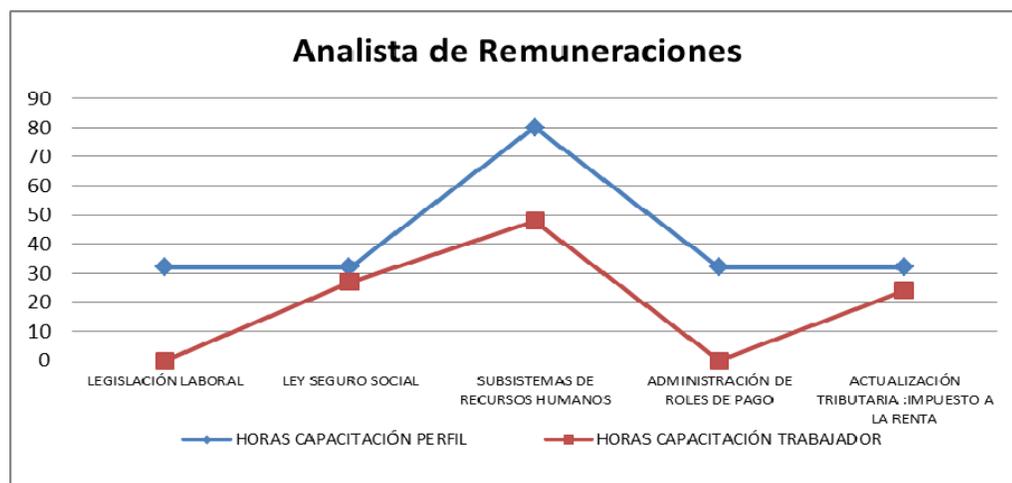
Elaborado por: Autor

En el último caso, la brecha de capacitación es de igual manera elevada, ya que se cubren temas como Capacitación y Seguridad y Salud Ocupacional. Al igual que en los casos anteriores, la persona que ocupa el cargo cumple con la formación académica y experiencia necesaria, pero los temas de capacitación recibidos con relación a las funciones del cargo no son suficientes para alcanzar las que se han identificado como ideales para el perfil. La diferencia fundamental entre las Analistas, se da en que las dos primeras desempeñan actividades relacionadas a Selección, mientras que la Analista C, está encargada del área de Capacitación. Si bien en la actualidad, están desempeñando más actividades que otras, todas las brechas deberán ser cubiertas para asegurar el manejo adecuado de los temas planteados, y posibilitar la rotación de puestos y responsabilidades.

3.5.6 Puesto: Analista de Remuneraciones

En éste caso, si bien no existen capacitaciones en temas como roles de pago, liquidaciones y legislación laboral, los mismos son parte fundamental de las actividades del cargo, por lo que en éste caso se programarán cursos de actualización y reforzamiento de los mismos para la ejecución de las actividades diarias.

Gráfico N°23: Brecha del puesto Analista de Remuneraciones

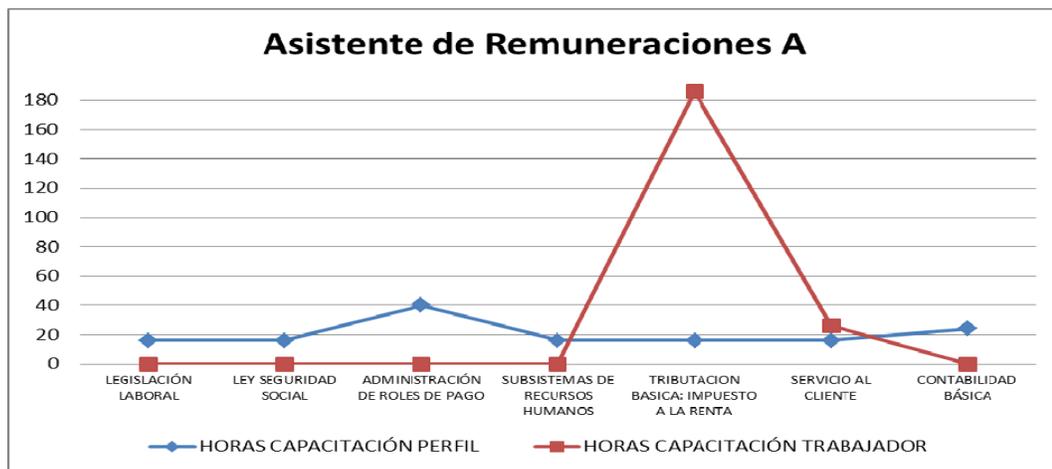


Elaborado por: Autor

3.5.7 Puesto: Asistente de Remuneraciones

Para la revisión del cargo de Asistente de Remuneraciones se han considerado a dos personas que ocupan estos puestos:

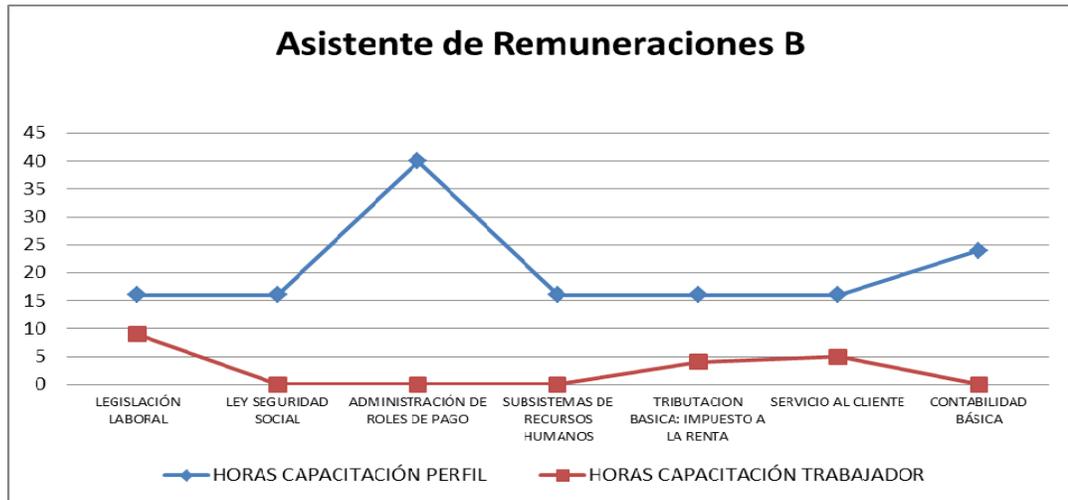
Gráfico N°24: Brecha del puesto Asistente de Remuneraciones A



Elaborado por: Autor

En el caso del Asistente de Remuneraciones A, la brecha obtenida nos muestra la necesidad de realizar refuerzos de capacitación en temas fundamentales para la ejecución de las actividades del cargo. Estos resultados se deben a que dentro de la Normativa para la administración del recurso humano, al momento de existir una vacante, se da oportunidad a los trabajadores internos para participar en un concurso interno. En éste caso, la persona ganadora ocupaba el puesto de Recaudador, en el que prevalecen temas como el de servicio al cliente y los relacionados a tributación, sin dar prioridad a temas como Leyes y temas relacionados con Nómina en sí.

Gráfico N°25: Brecha del puesto Asistente de Remuneraciones B



Elaborado por: Autor

Para el caso del Asistente de Remuneraciones B, se trata de una persona relativamente nueva en la Empresa, con una experiencia que cumple los requerimientos del perfil. Sin embargo, su capacitación no ha sido mayor y la brecha existente difiere con sus conocimientos adquiridos empíricamente.

3.5.8 Puesto: Trabajadora Social

Para el caso de la Trabajadora Social, la brecha no es considerable, por lo que al cubrir Legislación Laboral y Ley de Seguridad Social, estaríamos acercándonos al cumplimiento de la meta propuesta. A diferencia de otros casos, el trabajador ha recibido capacitaciones en todos los temas identificados, por lo que no se trata de un caso crítico, debido al complemento del conocimiento formal adquirido en la carrera.

Gráfico N°26: Brecha del puesto Trabajadora Social

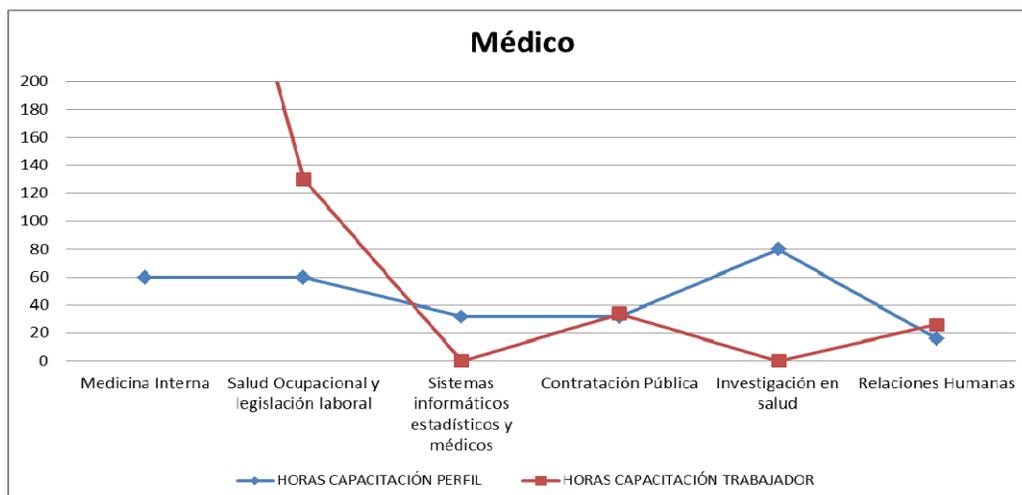


Elaborado por: Autor

3.5.9 Puesto: Médico

En éste caso, al tratarse de una profesión que requiere un alto nivel de especialización académica, y una constante actualización en temas relacionados, es posible que los requerimientos mínimos de capacitación sean fácilmente superados, identificando temas que no son muy ofertados en el mercado como los relacionados en Investigación y sistemas específicos de manejo estadístico e historia clínica. En éste caso la brecha de capacitación no es considerable y cubrir la misma dependerá de la oferta en los temas faltantes.

Gráfico N°27: Brecha del puesto Médico

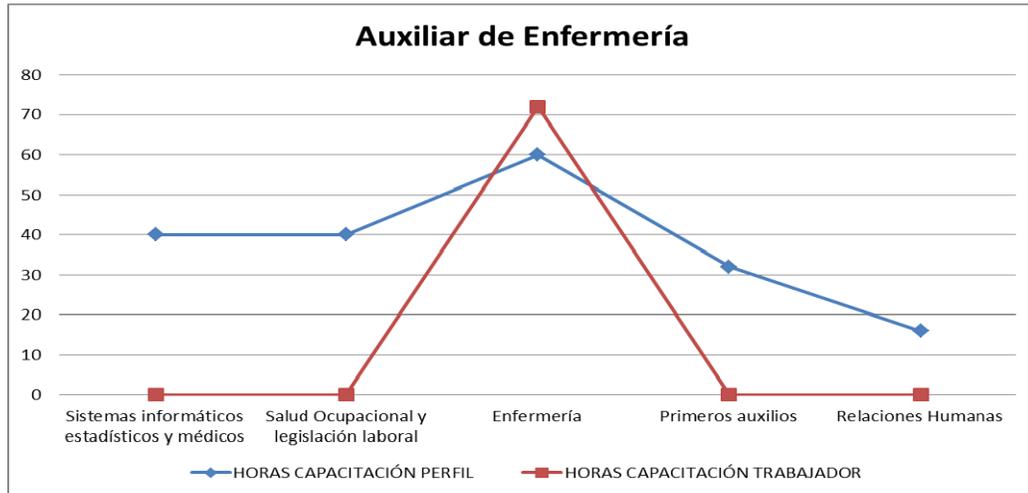


Elaborado por: Autor

3.5.10 Puesto: Auxiliar de Enfermería

En éste gráfico podemos observar que la brecha de capacitación es alta, especialmente en temas críticos de apoyo como en el de relaciones humanas, salud ocupacional y manejo de sistemas informáticos relacionados con el área. Si bien es necesario cubrirlos, parte de éste conocimiento se encuentra en la formación de la carrera de enfermería. Al igual que en otros casos, es necesaria la capacitación para especialmente actualizar conocimientos y acceder a nuevas metodologías relacionadas con el área médica.

Gráfico N°28: Brecha del puesto Auxiliar de Enfermería

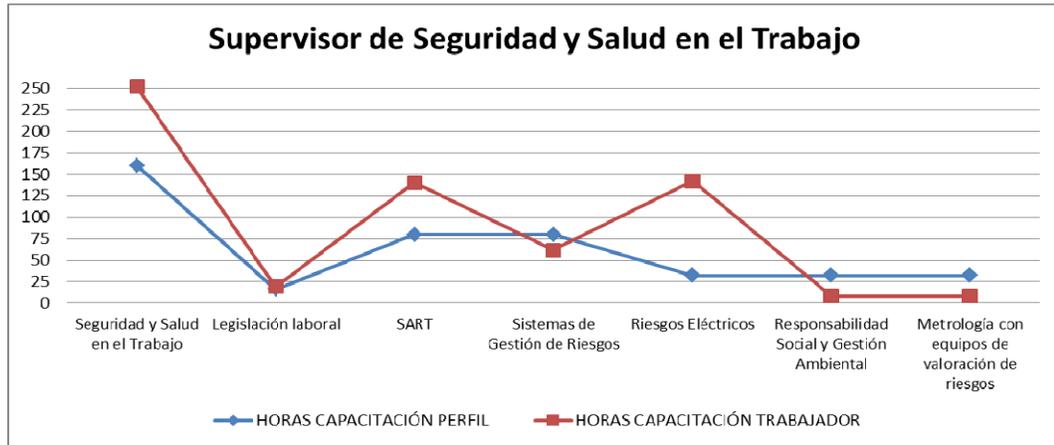


Elaborado por: Autor

3.5.11 Puesto: Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo

Luego del análisis de resultados, se obtiene que no existe una brecha significativa en la mayoría de temas, a excepción de temas de interés actual como Responsabilidad Social y Gestión Ambiental y, Metrología con equipos de valoración de riesgos. El nivel de capacitación con la que cuenta el trabajador es amplio debido a la necesidad de especialización y actualización para la ejecución de las actividades del puesto. Un tema prioritario que requiere una constante actualización engloba todo lo referente a Riesgos Eléctricos, aspecto básico para la ejecución de inspecciones y para la elaboración y actualización de la matriz de riesgos para la Empresa.

Gráfico N°29: Brecha del puesto Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo

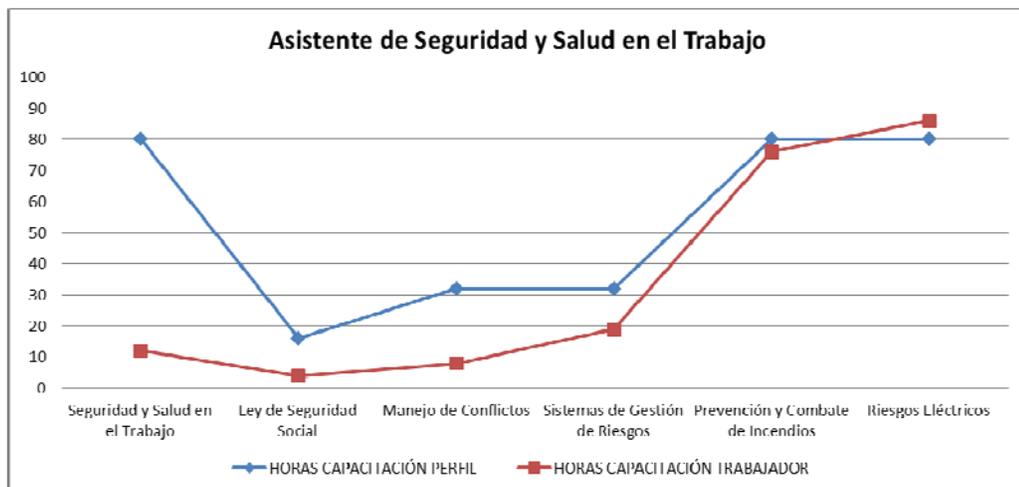


Elaborado por: Autor

3.5.12 Puesto: Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo

De acuerdo a lo observado, y debido a que éste cargo es considerado para dar soporte directo al área de seguridad especialmente en la vigilancia del cumplimiento de los procesos de seguridad y el uso constante de equipo de protección personal por parte de los trabajadores, requiere de un alto grado de capacitación y actualización de los procedimientos, normas de Seguridad y riesgos de todo tipo. En base a lo indicado se han identificado temas fundamentales los cuales han sido cubiertos parcialmente.

Gráfico N°30: Brecha del puesto Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo

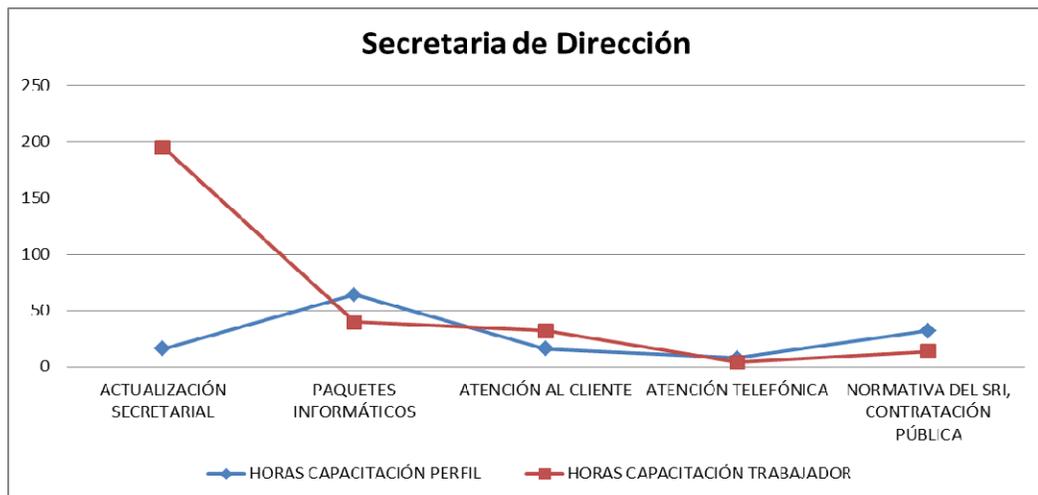


Elaborado por: Autor

3.5.13 Puesto: Secretaria de Dirección

Como se puede apreciar en el gráfico, en el caso de la Secretaria de Dirección, la brecha está prácticamente cubierta de acuerdo al levantamiento y análisis realizado. La capacitación adicional que se realizará en este caso será para actualización en los temas relacionados y nuevos conocimientos necesarios de acuerdo a los objetivos de la Dirección y la Empresa.

Gráfico N°31: Brecha del puesto Secretaria de Dirección

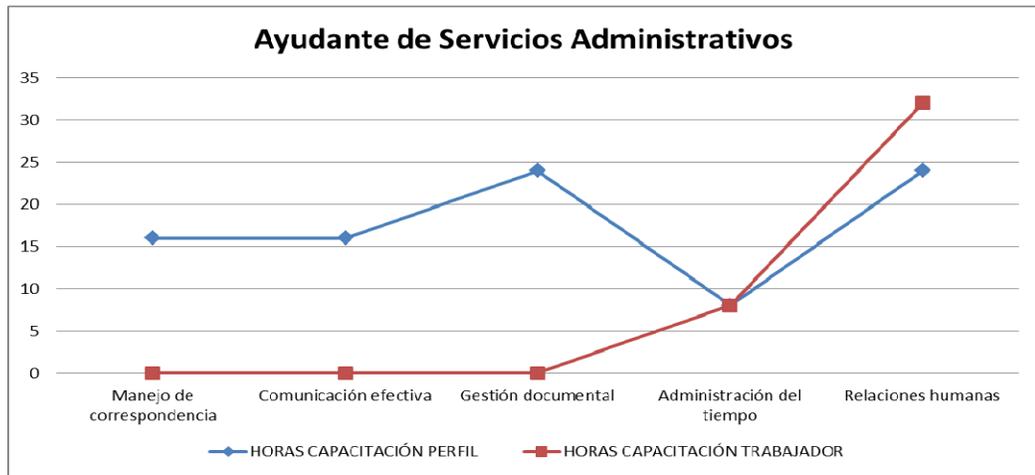


Elaborado por: Autor

3.5.14 Puesto: Ayudante de Servicios Administrativos

En el caso del cargo Ayudante de Servicios Administrativos, encargado de dar apoyo directo a los trámites administrativos especialmente a Secretaría, y en ocasiones de atender al personal que acude a la Dirección, la brecha se identifica en temas que son considerados claves en la actualidad y que son requisito para el desempeño de las funciones en las condiciones actuales de la Empresa, los cuales si bien no constan de manera expresa en el perfil, han sido identificados como necesarios de acuerdo a los nuevos objetivos planteados por el área.

Gráfico N°32: Ayudante de Servicios Administrativos



Elaborado por: Autor

CAPITULO 4. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Una vez que se han obtenido las respuestas de la encuesta con las necesidades tanto de capacitación como los temas que serán considerados dentro del Plan de Re inducción de la Empresa y, luego de haber identificado las brechas de capacitación de cada trabajador con respecto a los temas esenciales de cada cargo, se ha procedido con la consolidación de la información levantada, y conforme el análisis y priorización de los temas identificados se presenta el Plan de Capacitación propuesto para ser aplicado al personal de la Dirección de Talento Humano.

4.1 Plan de Capacitación propuesto para la Dirección de Talento Humano

El Plan de Capacitación propuesto, está conformado por tres elementos:

1. Temas de interés específico de la Dirección;
2. Brechas de capacitación;
3. Plan de Inducción.

Con los resultados de las encuestas, se ha podido identificar de igual manera, la metodología que se propone para cada evento, así como los costos referenciales por persona y totales de cada uno de ellos.

4.1.1 Plan de Capacitación: Requerimientos de la Dirección de Talento Humano

Como parte del levantamiento de las necesidades de capacitación, se identificaron conjuntamente con la Dirección, los temas de interés general que deberán ser incluidos en el Plan de Capacitación, los cuales se basan en los objetivos institucionales y proyectos vigentes de la Empresa. Algunos de estos temas fueron incluidos en la Pregunta N°5 de la encuesta realizada, para la priorización de los mismos obteniendo la siguiente propuesta:

Cuadro N°5. Plan de Capacitación: Necesidades generales de la Dirección de Talento Humano.

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCION DE TALENTO HUMANO										
N°	TEMA CAPACITACIÓN	Nº PARTICIPANTES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	NUMERO DE EVENTOS	HORAS DE CAPACITACIÓN POR EVENTO	TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	COSTO POR HORA	COSTO INDIVIDUAL POR EVENTO	VALOR TOTAL
NECESIDADES DE LA DIRECCIÓN										
1	ATENCIÓN AL CLIENTE	2	Teórico - Práctico	Cursos online (no presenciales)	3	2	6	N/A	N/A	N/A
2	CONTRATACIÓN PÚBLICA: ELABORACIÓN DE PLIEGOS Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	14	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	23,45	375,20	5.252,80
3	CONTRATACIÓN PÚBLICA: NORMATIVA GENERAL	14	Teórico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	18,44	295,00	4.130,00
4	DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS	4	Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	32	32	15,63	500,00	2.000,00
5	ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	2	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	16	18,44	295,00	590,00
6	ESTADÍSTICA BÁSICA	15	Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	40	40	3,75	150,00	2.250,00
7	EXCEL INTERMEDIO	17	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	12	12	18,33	220,00	3.740,00
8	IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	18,44	295,00	4.425,00
9	NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN	10	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	32	32	26,56	850,00	8.500,00
10	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	17	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	32	32	7,50	240,00	4.080,00
11	SISTEMAS DE CALIDAD	16	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	7,38	118,13	1.890,00

Fuente: Resultados de las encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

Como resultado tenemos once temas propuestos con un número variable de asistentes de acuerdo a las necesidades de cada puesto. El detalle de los asistentes se los puede encontrar en el Anexo N°18. Adicionalmente se cuenta con el valor de la inversión por evento y por persona.

4.1.2 Plan de Capacitación: Necesidades identificadas de acuerdo a brechas de capacitación obtenidas

Luego del análisis de las brechas de capacitación existentes en los trabajadores, de igual manera se procedió a la revisión correspondiente con la Dirección de los temas identificados, priorizando los considerados prioritarios de acuerdo a los intereses actuales, obteniendo los siguientes:

Cuadro N°6. Plan de Capacitación: Necesidades identificadas de acuerdo a brechas de capacitación

N°	TEMA CAPACITACIÓN	Nº PARTICIPANTES	CONTENIDO	METODOLOGÍA	NUMERO DE EVENTOS	HORAS DE CAPACITACIÓN POR EVENTO	TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	COSTO POR HORA	COSTO INDIVIDUAL POR EVENTO	VALOR TOTAL
NECESIDADES DE ACUERDO A BRECHAS										
12	ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA: IMPUESTO A LA RENTA	3	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	16	18,44	295,00	885,00
13	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	4	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	2	16	32	13,75	220,00	1.760,00
14	ATENCIÓN TELEFÓNICA	3	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	12,50	200,00	600,00
15	AUDITORÍA DE RRHH	6	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	24	24	N/A	N/A	N/A
16	CÁLCULOS LABORALES LIQUIDACIONES Y ACTAS DE FINIQUITO	4	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	16	18,75	300,00	1.200,00
17	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	3	Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	16	16	12,50	200,00	600,00
18	COMUNICACIÓN EFECTIVA	7	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	20	20	12,55	251,00	1.757,00
19	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	60	60	13,33	800,00	3.200,00
20	CONTABILIDAD BÁSICA	2	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	16	16	18,44	295,00	590,00
21	ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS	10	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	18,44	295,00	2.950,00
22	GESTIÓN DOCUMENTAL Y MANEJO DE ARCHIVO	3	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	3	8	24	33,13	265,00	2.385,00
23	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	5	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	17,00	272,00	2.720,00
24	LEGISLACIÓN LABORAL	7	Teórico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	15,60	249,60	3.494,40
25	LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	8	Teórico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	27,30	436,80	6.988,80
26	MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	17	59,38	950,00	4.750,00
27	PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS	2	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	46,88	750,00	1.500,00
28	PRIMEROS AUXILIOS	3	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	32	32	N/A	N/A	N/A
29	PSICOTÉCNIA Y PSICOMETRÍA	3	Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	32	32	17,50	560,00	1.680,00
30	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL	3	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	31,25	500,00	3.000,00
31	SART	4	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	40	40	12,50	500,00	2.000,00
32	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	7	Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	60	60	10,00	600,00	4.200,00
33	SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	4	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	20,63	330,00	1.320,00
34	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	9	Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	40	40	6,25	250,00	2.250,00

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Autor

Como en el caso anterior, se ha incluido metodología propuesta por evento, duración, e inversión total. Para ésta sección tenemos identificados 23 temas esenciales. Para un mayor detalle de los participantes que se han considerado por tema, tenemos como referencia el Anexo N°19.

En lo que respecta al presupuesto necesario para la realización de ésta propuesta global, la Empresa deberá invertir por concepto de capacitación, el valor de \$86.688,00 más impuestos.

En el proceso de elaboración del Plan de Capacitación, es necesario considerar lo siguiente:

- El costo y número de horas del evento ha sido establecido en base a ofertas de capacitación remitidas por diferentes proveedores de eventos de capacitación;
- Si bien es un Plan de Capacitación propuesto, el grado de ejecución de los eventos incluidos dependerá del presupuesto destinado para el mismo;
- De igual manera, la metodología a aplicarse por evento, dependerá de la disponibilidad y oferta de los temas del Plan.

Si bien el costo total del Plan de Capacitación propuesto es importante, es indispensable generar políticas de capacitación, en el que se deberá asegurar se repliquen los conocimientos adquiridos, direcciona a la inmediata para la mejorar de procesos relacionados, y se comprometa al asistente a permanecer en la empresa en un tiempo convenido, con el objeto de poder devengar la inversión realizada.

4.1.3 Plan de Inducción propuesto

Con el procesamiento de las respuestas de la encuesta realizada, se elaboró el Plan de Inducción propuesto, como complemento al Plan de Capacitación. Dicha propuesta consta de dos partes: Necesidades relacionadas a Sistemas Informáticos de la Empresa y Procesos internos. Dentro de los resultados obtenidos, no se ha establecido el costo por evento, debido a que todos los temas serán dictados por personal propio de la Empresa de acuerdo a la coordinación con el área dueña de cada proceso.

De los resultados obtenidos, se ha identificado que en los temas consultados acerca de la necesidad de conocer más los diferentes Procesos, el personal que requiere dicha retroalimentación representa al menos el 70% del total evaluado. Esto nos indica, que la inducción actual a los nuevos trabajadores deberá ser revisada y un Plan de re inducción, deberá ser ejecutado para todo el personal.

Adicionalmente, se desprende que en lo referente a los sistemas informáticos que se manejan en la Empresa, si bien el número de participantes no es mayor, conformado por el 40% de todos los involucrados, al ser una herramienta fundamental para desempeño de las funciones, debe ser considerado como prioridad dentro del Plan.

Cuadro N°7. Plan de Inducción

PLAN DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PROPUESTOS PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO		
TEMAS PLAN DE INDUCCIÓN	Nº PARTICIPANTES	CONTENIDO DEL EVENTO
PROCESOS DE LA EMPRESA		
PLAN ESTRATÉGICO	16	Teórico
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	16	Teórico
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES	17	Teórico - Práctico
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	17	Teórico - Práctico
PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	13	Teórico
PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN	12	Teórico
PROYECTOS QUE SE EJECUTARÁN	16	Teórico
REGLAMENTOS DE LA CENTROSUR	17	Teórico
NORMATIVAS LEGALES	17	Teórico
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E-SOL)	15	Teórico
GESTIÓN AMBIENTAL	13	Teórico
SISTEMAS DE LA EMPRESA		
VIÁTICOS	8	Práctico
VACACIONES	7	Práctico
SOBRETIEMPOS	7	Práctico
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E-SOL)	9	Práctico
SISTEMA DE CORRESPONDENCIA INTERNA	11	Práctico
CORREO ELECTRÓNICO	8	Práctico
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	14	Práctico
INTRANET	8	Práctico
SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL QUIPUX	12	Teórico - Práctico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Una vez que ha finalizado el levantamiento de necesidades de capacitación del personal de la Dirección de Talento Humano, a través de la utilización de la encuesta realizada, reuniones de trabajo y entrevistas con los ocupantes de los puestos analizados y, luego del análisis y priorización de las necesidades obtenidas se desprenden las siguientes conclusiones:

- Si bien el personal que ocupa cada cargo, cuenta con la formación académica para el desempeño de sus funciones, se encuentran importantes brechas de capacitación, como por ejemplo en los puestos de la Analista de Comunicación Interna, Auxiliar de Enfermería, Asistente de Remuneraciones, entre otros. Una de las razones de éste resultado se debe a que éste personal se encuentra recientemente laborando en la Dirección, y cuentan con eventos de capacitación diferentes a los relacionados con las actividades el área, o con limitados eventos de capacitación como el caso del Asistente de Remuneraciones B, proveniente de una empresa externa. Para este tipo de casos, es importante se complemente la formación formal y la experiencia adquirida, con capacitaciones que en muchos casos servirán para la actualización de conocimientos.
- Como insumo adicional en la realización de las entrevistas, se identificó la necesidad de ampliar el campo de acción de las funciones ejecutadas para el desempeño de cada cargo, ya que aunque se identificaron las actividades esenciales de cada uno de ellos, las necesidades de capacitación de los temas encontrados necesarios para la ejecución de sus tareas era más amplio. Por lo que se recomienda una revisión y actualización de los cargos analizados.
- Se recomienda de ser posible, se extienda ésta metodología, para todos los trabajadores de la Empresa, a través de un sistema generado, para la obtención de información global, la cual deberá ser revisada y actualizada periódicamente.
- Si bien las tareas diarias de cada trabajador, son ejecutadas en base a los procesos de la Empresa por medio de los diferentes sistemas informáticos, la necesidad de conocer más acerca de éstos dos aspectos es inminente. A simple vista, los resultados muestran un desconocimiento elevado

especialmente en los procesos de la Empresa. Esto puede deberse a las actualizaciones que han sufrido los mismos. Sin embargo, se recomienda se ejecute un Plan de Inducción integral, que sea realizado mediante una metodología práctica.

- Los resultados de éste estudio, si bien son una parte de los requerimientos totales de cada puesto, deberán ser complementados con la identificación de brechas relacionadas con competencias requeridas y niveles de formación académica necesarias para el cumplimiento tanto de requisitos mínimos del perfil, como de necesidades de interés institucional.
- Estos insumos, no habrían sido posible obtenerlos, de no haber contado con el apoyo de la Dirección y del personal evaluado. Cabe señalar que, al ser un levantamiento realizado con cada ocupante del puesto evaluado, se podía evidenciar el interés de conocer las brechas resultantes del trabajo realizado. De esto se desprende la importancia de la participación abierta de todos los involucrados en el estudio, y la adecuada socialización de los objetivos planteados con el fin de conseguir requerimientos reales de acuerdo al entorno actual.
- Como propuesta adicional, con el fin de complementar la información levantada para cada uno de los cargos de la Dirección, se han identificado los requerimientos sugeridos en lo correspondiente a formación académica y experiencia específica relacionada con las actividades del cargo. En el cuadro N°8, se detallan los requerimientos sugeridos de tercer y cuarto nivel académico, conjuntamente con maestrías especializadas, para los cargos de Médico, Jefe Departamental y Director. En el último caso, al tratarse de un cargo actualmente clasificado como de Libre Remoción, la aplicación de lo solicitado en el perfil se vuelve muy subjetivo, debido a que se trata de un puesto de confianza, cuyo ocupante no necesariamente cumplirá con lo solicitado en el perfil. Sin embargo, he creído necesario plantear el área específica de la maestría que se sugiere debería tener el ocupante de dicho cargo, así como la experiencia laboral mínima sugerida.

Cuadro N°8. FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA SUGERIDOS PARA CADA UNO DE LOS CARGOS CONSIDERADOS EN EL ESTUDIO

CARGO	FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA ESPECÍFICA RELACIONADA CON LAS FUNCIONES DEL CARGO SUGERIDAS		EXPERIENCIA ESPECÍFICA SUGERIDA		
	FORMACIÓN ACADÉMICA SUGERIDA		1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS
	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL SUGERIDO			
ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICADOR SOCIAL, COMUNICADOR ORGANIZACIONAL, LCDO. EN COMUNICACIÓN SOCIAL			X	
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	PSICÓLOGO LABORAL, DEL TRABAJO, INDUSTRIAL			X	
ANALISTA DE REMUNERACIONES	INGENIERO COMERCIAL, DE SISTEMAS, EN FINANZAS, ECONOMISTA, CPA			X	
ASISTENTE DE REMUNERACIONES	INGENIERO COMERCIAL, DE SISTEMAS, EN FINANZAS, ECONOMISTA, CPA		X		
ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	INGENIERO ELÉCTRICO, INDUSTRIAL, EN PRODUCCIÓN		X		
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	LICENCIADO(A) EN ENFERMERÍA			X	
AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRES AÑOS APROBADOS EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS		X		
DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS			X	
JEFE DPTO. GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PSICÓLOGO LABORAL, DEL TRABAJO, INDUSTRIAL, ECONOMISTA, INGENIERO COMERCIAL, ABOGADO CON	MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y /O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		X	
MÉDICO	MÉDICO INTERNISTA	ESPECIALIDAD MÉDICA			X
RECEPCIONISTA	TRES AÑOS APROBADOS EN CARRERAS ADMINISTRATIVAS		X		
SECRETARIA DE DIRECCIÓN	SECRETARIADO EJECUTIVO		X		
SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	INGENIERO ELÉCTRICO, INDUSTRIAL, DE PRODUCCIÓN	MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		X	
TRABAJADORA SOCIAL	LICENCIADO (A) EN TRABAJO SOCIAL			X	

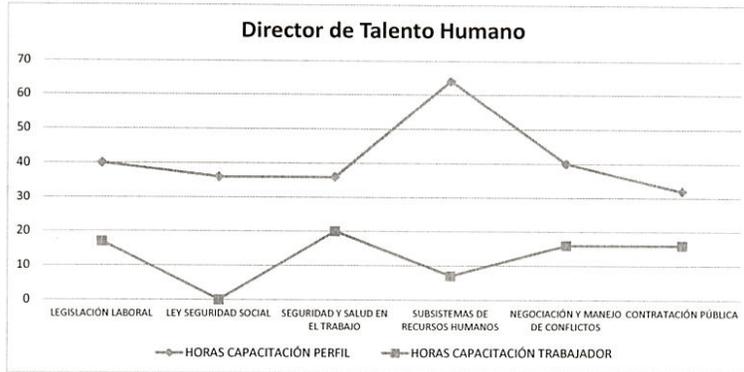
BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8va. Edición). México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo (6ta. Edición). México: Thomson Editores.
- Rodríguez, M. (2006). Gestión de la Formación: la importancia de la formación en el ámbito empresarial actual (1era. Edición). España: Editorial Ideas propias.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ma. Edición). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Alles, M. (2009). Codesarrollo: Una nueva forma de Aprendizaje (1era. Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cheavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (Última edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Solé, F., & Mirabet, M. (1997). Guía para la conformación de una empresa. Madrid: Cívitas.
- Sánchez, C. (1991). Tecnología de la Educación: Léxicos de ciencias de la educación. Madrid: Editorial Santillana.
- Escuela de Organización Industrial. (2010). Nota técnica: Desarrollo y Formación. España: Autor Elena Sánchez
- Mad Comunicación. (2005). El Plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo (2da. Edición). España: Editorial Fundación Confemetal.
- Aguilar, S. (2003). Capacitación y Desarrollo de Personal (4ta. Edición). México: Editorial Limusa S.A.
- Resa, Jesús. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones (Primera edición). México: Panorama editorial S.A.

ANEXOS:

Anexo 1: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Director de Talento Humano

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: DIRECTOR DE TALENTO HUMANO			FECHA: DICIEMBRE 2013		
FUNCIONES ESENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
1. Velar por el cumplimiento de las normas, reglamentos, procedimientos internos y con las normas vigentes en las Leyes Constitucionales y procesos internos	5	5	5	30	
2. Implementar políticas para administración del Talento Humano	2	5	5	27	
3. Planificar y dar seguimiento a los procesos de valoración, estructuración y remuneración de los cargos del personal de la CENTROSUR	2	5	5	27	
4. Aprobar y presentar el presupuesto de mano de obra de personal de la CENTROSUR	1	5	5	26	
5. Coordinar actividades con la Presidencia Ejecutiva	5	5	4	25	
CAPACITACIÓN FORMAL					
N°	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL			HORAS	
1	SEMINARIO NACIONAL SOBRE AMPARO CONSTITUCIONAL			12	
2	ANALISIS REFORMA LABORAL			3	
3	VI FORO DE ACT. LABORAL ANALISIS Y SOCIALIZACION PROPUESTAS NUEVO CODIGO ORGANICO LABORAL			2	
4	FUNDAMENTOS Y APLICACION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			20	
5	ANALISIS DE CONTRATACION Y MANEJO DE PERSONAL			7	
6	SEMINARIO TALLER TEMAS DE CONTRATACION PUBLICA			16	
N°	CAPACITACIÓN IDEAL			TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
1	LEGISLACIÓN LABORAL			40	-23
2	LEY SEGURIDAD SOCIAL			36	-36
3	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			36	-16
4	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS			64	-57
5	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS			40	-24
6	CONTRATACIÓN PÚBLICA			32	-16

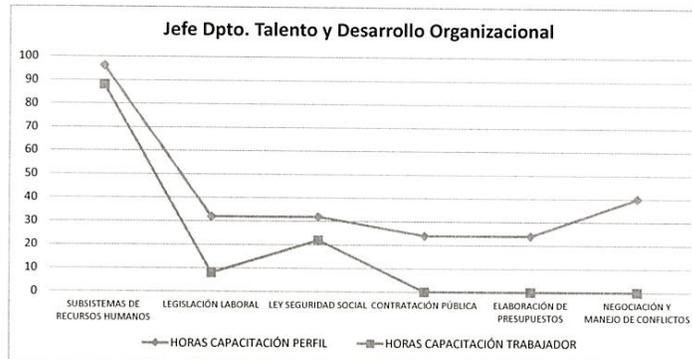


Handwritten signature

Handwritten signature

Anexo 2: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Jefe del Departamento de Talento y Desarrollo Organizacional

MATRIZ IDENTIFICACION DE BRECHAS					
CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
FECHA: DICIEMBRE 2013					
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCION	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
1. Aplicar políticas para administración del Talento Humano	5	5	5	30	
2. Elaboración del presupuesto del área	1	5	5	26	
3. Elaborar y controlar el cumplimiento de los procesos de las áreas a su cargo.	5	5	4	25	
4. Realizar e implementar el sistema de valoración de cargos según requerimientos legales y estratégicos de la organización.	4	5	4	24	
5. Brindar asesoría e información a las diferentes áreas y personal de la CENTROSUR en lo relativo a los subsistemas de recursos humanos	5	4	4	21	
CAPACITACION FORMAL					
CAPACITACION DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
1. DISEÑO Y GESTION DE PLANES DE SUCESION				16	
2. CLIMA LABORAL: GESTION, MEDICION, ANALISIS				16	
3. ELABORACION Y APLICACION DE VALORACION DE CARGOS Y DESC.PUESTOS				16	
4. SELECCION CON CEREBRO TRIADICO, UBICACION FAMILIAR Y NUMEROLOGIA				10	
5. MANEJO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS				8	
6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y RESULTADOS				16	
7. GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PUBLICO				16	
8. LA LEY ORGANICA DEL SECTOR PUBLICO Y SU REGALMENTO				8	
9. LEGISLACION LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL				18	
10. NORMATIVA LEGAL EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				4	
CAPACITACION IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
1. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				96	-8
2. LEGISLACION LABORAL				32	-24
3. LEY SEGURIDAD SOCIAL				32	-10
4. CONTRATACION PUBLICA				24	-24
5. ELABORACION DE PRESUPUESTOS				24	-24
6. NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS				40	-40

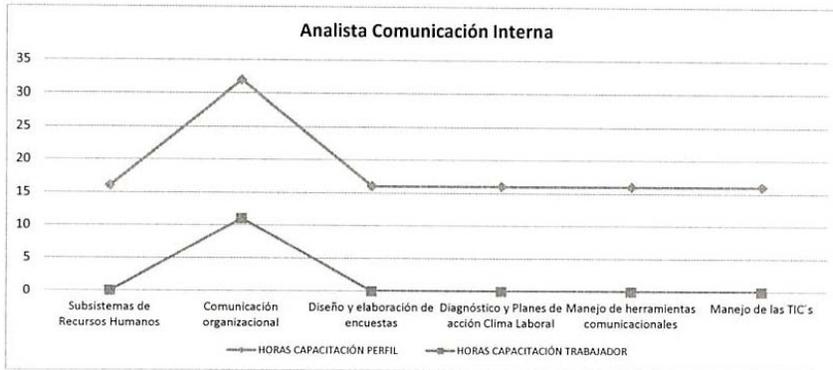


se.

[Handwritten signature]

Anexo 3: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Comunicación Interna

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA			FECHA: DICIEMBRE 2013		
FUNCIONES ESENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B*C)	
1 Diseñar e implementar campañas internas de comunicación, en coordinación con las diferentes áreas de la Empresa.	2	4	4	18	
2 Implementar planes de mejoramiento de los sistemas de comunicación.	1	4	4	17	
3 Implementar planes de retroalimentación Institucional.	1	4	4	17	
4 Diseñar, desarrollar y ejecutar programas de evaluación de comunicación interna.	1	4	4	17	
5 Programar, organizar, gestionar y supervisar el desarrollo de actividades del área a su cargo	5	3	3	14	
CAPACITACIÓN FORMAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
SEMINARIO POR UNA COMUNICACIÓN DIFERENTE				8	
COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DE LA EMPRESA				3	
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				16	-16
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				32	-21
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE ENCUESTAS				16	-16
DIAGNÓSTICO Y PLANES DE ACCIÓN CLIMA LABORAL				16	-16
MANEJO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES				16	-16
MANEJO DE LAS TIC'S				16	-16

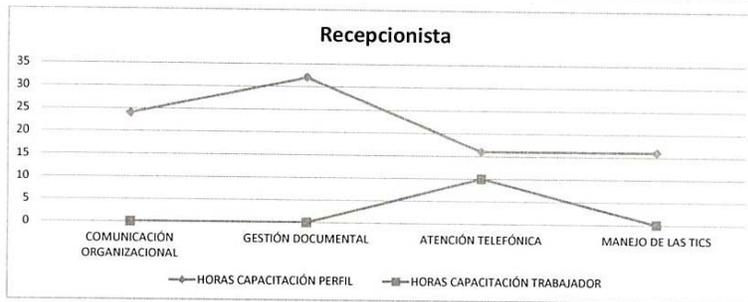


Al.

Angélica

Anexo 4: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Recepcionista

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: RECEPCIONISTA		FECHA: DICIEMBRE 2013			
FUNCIÓN		FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)
1	Recibir documentación que llega a la Empresa y coordinar la entrega a las diferentes dependencias.	5	5	4	25
2	Brindar información específica sobre servicios o información variada de la Empresa.	5	5	4	25
3	Orientar a los visitantes sobre ubicación de áreas, oficinas y servicios.	5	5	4	25
4	Cumplir con los indicadores asociados a la gestión del área.	5	4	3	17
5	Difundir información general al Personal por el sistema de comunicación interna.	4	4	3	16
CAPACITACIÓN FORMAL					
Nº	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS
1	SERVICIO AL CLIENTE PARA RECEPCIONISTAS				8
2	RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO				2
Nº	CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL				24
	GESTIÓN DOCUMENTAL				32
	ATENCIÓN TELEFÓNICA				16
	MANEJO DE LAS TICS				16
					BRECHA IDENTIFICADA
					-24
					-32
					-6
					-16



AL

Handwritten signature

Anexo 5: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos A

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS						
CARGO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A						
FECHA: DICIEMBRE 2013						
FUNCIONES ESSENCIALES						
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B*C)		
1 Realizar valoraciones psicológicas al Personal de la CENTROSUR.	5	5	5	30		
2 Elaborar, evaluar y dar seguimiento al plan anual de capacitación.	1	5	5	26		
3 Realizar y coordinar los procesos de Selección e Inducción de Personal.	4	4	5	24		
4 Realizar y coordinar los procesos de Evaluación de Desempeño de Personal.	2	4	5	22		
5 Elaborar informes y planes de acción, sobre los resultados de aplicación de los diferente subsistemas de Recursos Humanos.	3	4	4	19		
CAPACITACIÓN FORMAL						
Nº	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
	CERTIFICACION INTERNACIONAL EN EVALUACION PSICOMETRICA DE COMPETENCIAS LABORALES				32	
	CLIMA LABORAL: GESTION, MEDICION, ANALISIS				16	
	CÓMO PREPARAR Y CONDUCIR ENTREVISTAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL				16	
	DISEÑO Y GESTION DE PLANES DE SUCESION				16	
	ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE VALORACION DE CARGOS Y DESC.PUESTOS				16	
	ETICA EMPRESARIAL				40	
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y RESULTADOS				16	
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CLASIFICACION DE PUESTOS				16	
	GESTION DE LA CAPACITACION Y DETECCION DE NECESIDADES FORMATIVAS				16	
	GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS CON LOSEP Y LOEP				16	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PUBLICO				16	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL MARCO DE LA LOEP Y LA LOSEP				16	
	SEMINARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL				16	
	TALLER DE FORMACIÓN GRAFOLOGÍA ANALÍTICA				40	
	TALLER DE GESTION DE TALENTO Y COMPETITIVIDAD				16	
	TECNICAS DE DINAMICA DE GRUPO Y RELACIONES				16	
	TÉCNICAS GRÁFICAS PARA EL RECONIMIENTO DE LA PERSONALIDAD				10	
Nº	CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				32	16
	GESTIÓN POR COMPETENCIAS				64	-16
	PSICOTÉCNIA Y PSICOMETRÍA				64	18
	MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				40	-24
	AUDITORÍA DE RRHH				40	0
	CAPACITACIÓN				16	0
	PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN				16	0
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				16	-16
	CLIMA LABORAL				16	16
	SELECCIÓN DE PERSONAL				16	16



AL

GM

Anexo 6: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos B

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS				
ÁMBITO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS B				FECHA: DICIEMBRE 2013
FUNCIONES ESSENCIALES				
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (AxBxC)
Realizar valoraciones psicológicas al Personal de la CENTROSUR.	5	5	5	30
Elaborar, evaluar y dar seguimiento al plan anual de capacitación.	1	5	5	26
Realizar y coordinar los procesos de Selección e Inducción de Personal.	4	4	5	24
Realizar y coordinar los procesos de Evaluación de Desempeño de Personal.	2	4	5	22
Elaborar informes y planes de acción, sobre los resultados de aplicación de los diferente subsistemas de Recursos Humanos.	3	4	4	19
CAPACITACIÓN FORMAL				
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS
VALORACION Y SELECCION DE CARGOS BASADA EN COMPETENCIAS				16
SEMINARIO INTERNACIONAL FORMACION GRAFOANALITICA				10
CERTIFICACION EN LA PRUEBA DE PERSONALIDAD WARTEGG				16
CURSO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA				32
GESTION DE LA CAPACITACION Y DETECCION DE NECESIDADES FORMATIVAS				16
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				40
SELECCION Y MOTIVACION DE PERSONAL CON INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACION NEUROLINGUIST				8
CURSO DE ASSESSMENT CENTER				10
CERTIFICACION DE SELECCION				8
TALLER DE CERTIFICACION EXTENDED DISC EN LOS MODULOS ANALISIS PERSONAL ANALISIS DE PAREJA				10
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				32
GESTIÓN POR COMPETENCIAS				64
PSICOTÉCNIA Y PSICOMETRÍA				64
MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				40
AUDITORÍA DE RRHH				40
CAPACITACIÓN				16
PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN				16
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				16
CLIMA LABORAL				16
SELECCIÓN DE PERSONAL				16
				BRECHA IDENTIFICADA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				-32
GESTIÓN POR COMPETENCIAS				-48
PSICOTÉCNIA Y PSICOMETRÍA				-38
MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				-8
AUDITORÍA DE RRHH				-24
CAPACITACIÓN				0
PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN				-16
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				-16
CLIMA LABORAL				-16
SELECCIÓN DE PERSONAL				20



le.

T.B.

Anexo 7: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Recursos Humanos C

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS						
CARGO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS C				FECHA: DICIEMBRE 2013		
FUNCIONES ESSENCIALES						
	FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFFICULTAD (C)	TOTAL (A*B*C)	
1	Realizar valoraciones psicológicas al Personal de la CENTROSUR.	5	5	5	30	
2	Elaborar, evaluar y dar seguimiento al plan anual de capacitación.	1	5	5	26	
3	Realizar y coordinar los procesos de Selección e Inducción de Personal.	4	4	5	24	
4	Realizar y coordinar los procesos de Evaluación de Desempeño de Personal.	2	4	5	22	
5	Elaborar informes y planes de acción, sobre los resultados de aplicación de los diferente subsistemas de Recursos Humanos.	3	4	4	19	
CAPACITACIÓN FORMAL						
Nº	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
1	ESTRES LABORAL				8	
2	TECNICAS LABORALES PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				12	
3	CURSO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				15	
4	LEY DE SEGURIDAD SOCIAL Y USO DEL PORTAL WEB DEL IESS				5	
5	FORMACION EN SEGURIDAD NIVELES DIRECTIVOS				8	
6	FORMACION DE MIEMBROS DEL COMITE DE SEGURIDAD				40	
7	VALORACION Y SELECCION DE CARGOS BASADA EN COMPETENCIAS				16	
8	GESTION DE LA CAPACITACION Y DETECCION DE NECESIDADES FORMATIVAS				16	
9	PROG.FORMAC.GESTION DE FORMACION BASE A MODELO RETORNO DE INVERSION ROI				24	
Nº	CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				32	-32
2	GESTIÓN POR COMPETENCIAS				64	-48
3	PSICOTÉCNIA Y PSICOMETRÍA				64	-52
4	MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				40	-28
5	AUDITORÍA DE RRHH				40	-40
6	CAPACITACIÓN				16	24
7	PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN				16	-16
8	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				16	52
9	CLIMA LABORAL				16	-8
10	SELECCIÓN DE PERSONAL				16	-16

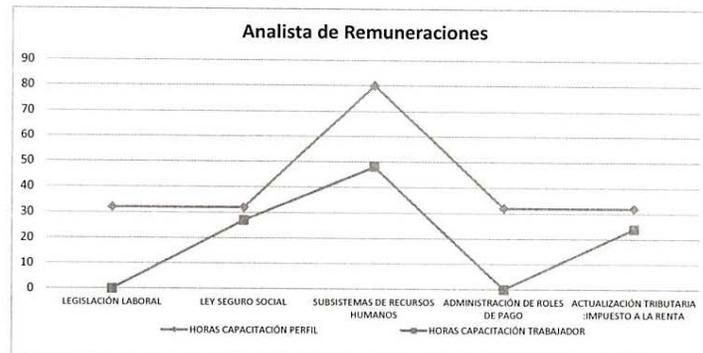


J. 14-10-2014

JL.

Anexo 8: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Analista de Remuneraciones

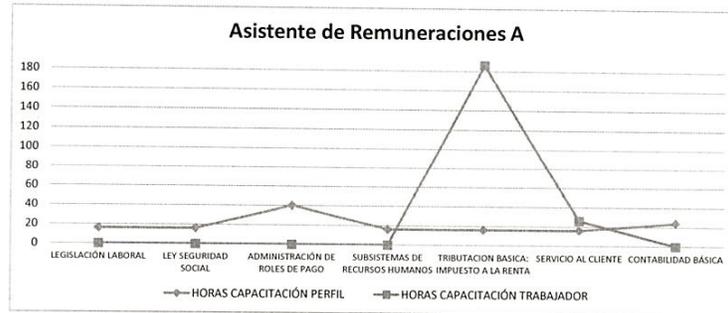
MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: ANALISTA DE REMUNERACIONES				FECHA: DICIEMBRE 2013	
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
1. Elaborar los roles de compensaciones y beneficios sociales.	4	5	5	29	
2. Elaborar, revisar y procesar la información referente a obligaciones patronales con el IESS.	2	5	5	27	
3. Elaborar la proforma y la reforma del presupuesto de mano de obra para la organización.	1	5	4	21	
4. Elaborar las liquidaciones del Personal.	4	5	4	24	
5. Ingresar, procesar y verificar la información referente, subrogaciones, certificados médicos, descuentos, ascensos, nuevos contratos, retenciones y otros.	5	5	3	20	
CAPACITACIÓN FORMAL					
Nº	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL			HORAS	
1	NUEVO REGLAMENTO DE RESPONSABILIDAD PATRONAL			8	
2	TRAMITOLOGÍA Y NÓMINA DE RECURSOS HUMANOS DEL SEGURO SOCIAL			8	
3	MORA Y RESPONSABILIDAD PATRONAL 2008			8	
4	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES			3	
5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			16	
6	ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS Y DESC.PUESTOS			16	
7	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PUBLICAS			16	
8	IMPUESTO A LA RENTA SOBRE NÓMINAS			8	
9	REFORMAS AL CÓDIGO TRIBUTARIO			8	
10	NUEVO REGLAMENTO DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO			8	
Nº	CAPACITACIÓN IDEAL			TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
1	LEGISLACIÓN LABORAL			32	-32
2	LEY SEGURO SOCIAL			32	-5
3	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS			80	-32
4	ADMINISTRACIÓN DE ROLES DE PAGO			32	-32
5	ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA :IMPUESTO A LA RENTA			32	-8



lca
H.

Anexo 9: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Remuneraciones A

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: ASISTENTE DE REMUNERACIONES A					
FECHA: DICIEMBRE 2013					
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
1 Colaborar en la elaboración de roles de compensaciones y beneficios sociales.	4	5	4	24	
2 Verificar, ingresar y procesar información referente a sobretiempos y subsistencias del Personal.	2	5	3	17	
3 Mantener actualizado el sistema de control de asistencia del Personal.	5	4	3	17	
4 Administrar el sistema informático del servicio de alimentación.	4	3	4	16	
5 Mantener actualizado el sistema de control de vacaciones del Personal.	4	4	3	16	
CAPACITACIÓN FORMAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL					
				HORAS	
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN TRIBUTARIA					
TALLERES DE CALIDAD				100	
SEMINARIO-CALIDAD TOTAL EN SERVICIO AL CLIENTE				8	
TALLER DE SENSIBILIZACIÓN HACIA LA CALIDAD				4	
TALLER DESTREZAS COMUNICATIVAS				2	
SERVICIO AL USUARIO				4	
TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN HACIA LA CALIDAD				4	
RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO				2	
				2	
CAPACITACIÓN IDEAL					
				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
LEGISLACIÓN LABORAL				0	-16
LEY SEGURIDAD SOCIAL				0	-16
ADMINISTRACIÓN DE ROLES DE PAGO				0	-40
SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				0	-16
TRIBUTACION BASICA: IMPUESTO A LA RENTA				186	170
SERVICIO AL CLIENTE				26	10
CONTABILIDAD BÁSICA				0	-24

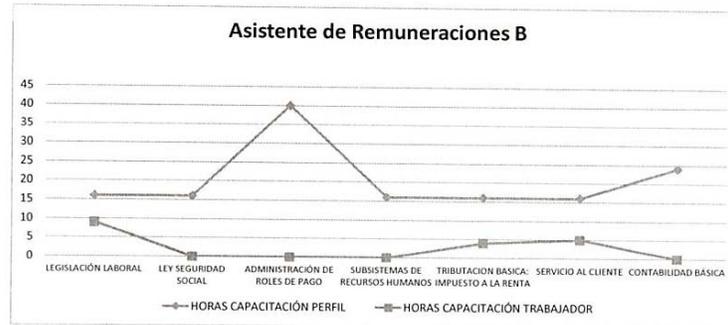


Pub.

Al.

Anexo 10: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Remuneraciones B

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS				
CARGO: ASISTENTE DE REMUNERACIONES B				
FECHA: DICIEMBRE 2013				
FUNCIONES ESSENCIALES				
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)
1 Colaborar en la elaboración de roles de compensaciones y beneficios sociales.	4	5	4	24
2 Verificar, ingresar y procesar información referente a sobretiempos y subsistencias del Personal.	2	5	3	17
3 Mantener actualizado el sistema de control de asistencia del Personal.	5	4	3	17
4 Administrar el sistema informático del servicio de alimentación.	4	3	4	16
5 Mantener actualizado el sistema de control de vacaciones del Personal.	4	4	3	16
CAPACITACIÓN FORMAL				
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				
1	TRIBUTACION			HORAS: 4
2	CODIGO DE ETICA DEL CONTADOR ECUATORIANO CECE			5
3	ACTUALIZACION Y CONTROL DEL RIESGO LABORAL ULTIMAS REFORMAS SEPTIEMBRE 2012			9
CAPACITACIÓN IDEAL				
				TOTAL HORAS: 24
1	LEGISLACIÓN LABORAL			BRECHA IDENTIFICADA: -7
2	LEY SEGURIDAD SOCIAL			-16
3	ADMINISTRACIÓN DE ROLES DE PAGO			-40
4	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS			-16
5	TRIBUTACION BASICA: IMPUESTO A LA RENTA			-12
6	SERVICIO AL CLIENTE			-11
7	CONTABILIDAD BÁSICA			-24

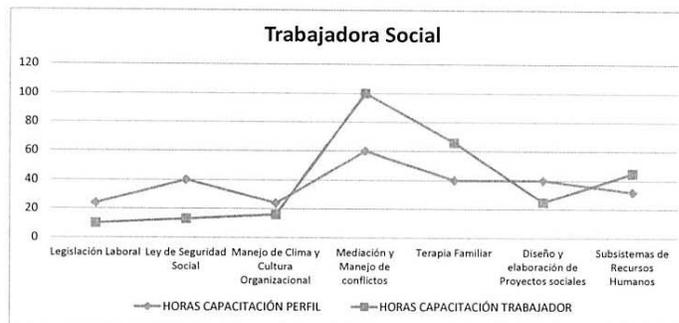


1
2
3
4
5
6
7

Al

Anexo 11: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Trabajadora Social

MÁTRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: TRABAJADORA SOCIAL				FECHA: DICIEMBRE 2013	
FUNCIÓN	FUNCIONES ESENCIALES			TOTAL (A+B+C)	
	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)		
Mantener actualizada la información del trabajador respecto a su entorno familiar y laboral.	4	5	4	24	
Atender a los trabajadores en diversos trámites que deban realizar para obtener beneficios constates en la Ley o en la Contratación Colectiva.	5	4	4	21	
Elaborar, coordinar y evaluar los planes de acción para los casos criticos.	4	4	4	20	
Realizar visitas domiciliarias al trabajador y su familia y mantener la confidencialidad de la información.	4	4	4	20	
Investigar y documentar las causas de ausentismo.	5	5	3	20	
CAPACITACIÓN IDEAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
COMUNICACION ALTAMENTE EFECTIVA				16	
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES				3	
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE VALORACION DE CARGOS Y DESC.PUESTOS				16	
EVALUACION Y SISTEMATIZACION DE PROYECTOS SOCIALES				25	
FORMACION DE FORMADORES				16	
LEGISLACION LABORAL Y LEGISLACION EN SEGURIDAD SOCIAL				20	
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MEDIADORES				100	
TALLER DE COMUNICACION LABORAL Y FAMILIAR				4	
TALLER DE SENSIBILIZACION EN LA TERAPIA FAMILIAR Y SISTEMICA				32	
TECNICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS				13	
TERAPIA FAMILIAR				30	
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
LEGISLACIÓN LABORAL				24	-14
LEY DE SEGURIDAD SOCIAL				40	-27
MANEJO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL				24	-8
MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS				60	40
TERAPIA FAMILIAR				40	26
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES				40	-15
SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				32	13

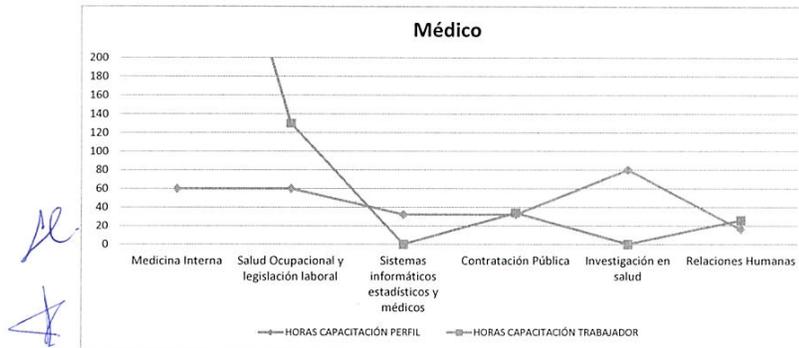


Al.
/

[Handwritten signature]

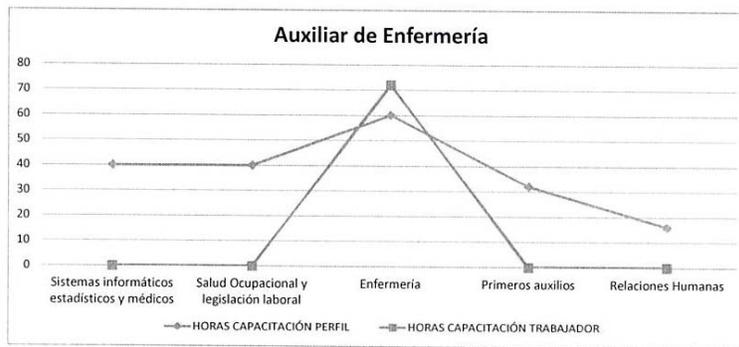
Anexo 12: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Médico

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: MEDICO				FECHA: DICIEMBRE 2013	
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A*B*C)	
1 Coordinar y establecer un plan de tratamiento y seguimiento, sobre patologías y diagnósticos críticos del Personal.	2	5	5	27	
Realizar valoración médica preocupacional.	5	5	4	25	
Elaborar programas de reinserción laboral para el Personal que haya sufrido accidentes y dar seguimiento.	4	5	4	24	
Brindar atención médica de emergencia al Personal de la CENTROSUR y coordinar las acciones necesarias para su atención.	1	5	4	21	
Programar y ejecutar el control médico anual del Personal.	1	5	4	21	
CAPACITACIÓN FORMAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
III CURSO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN ENDOCRINOLOGÍA "ENDOCRINO 2002"				32	
IX JORNADAS MÉDICAS				40	
INFARTO LACUNAR				40	
CONGRESO INTERNACIONAL DE MEDICINA INTERNA				40	
SEMANA ECUATORIANA DE ENFERMEDADES DIGESTIVAS				32	
XVI CONGRESO ECUATORIANO DE CARDIOLOGÍA				32	
XXIII JORNADAS INTERNACIONALES DE CARDIOLOGÍA				32	
I CURSO INTERNACIONAL DE ECOCARDIOGRAFÍA				32	
I CURSO NACIONAL: DIABETES 2005				32	
I CURSO INTERNACIONAL CLINICO-QUIRURGICO EN HEPATOLOGÍA Y TRASPLANTE DE ÓRG. Y TEJ.				32	
CURSO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN NEUMATOLOGÍA				32	
I CURSO INTERNACIONAL DE NEUMOLOGÍA Y CIRUGÍA DE TÓRAX				32	
ACTUALIZACIÓN EN ALERGIA				36	
CONGRESO UNERA " MECANISMOS INMUNES DE LAS ENFERMEDADES REUMATICAS"				16	
HIPERTENSIÓN ARTERIAL DE RIESGO CARDIOVASCULAR				80	
CONDUCTAS ACTUALIZADAS EN LA ATENCIÓN DE EMERGENCIAS MÉDICAS				48	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO AUDITORIAS DEL IESS				8	
PANDEMIA AH1 N1 (INFLUENZA PORCINA)				4	
REGLAMENTO CODIGO DE TRABAJO: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				7	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				3	
NORMATIVA LEGAL EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				4	
X CURSO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				8	
CURSO BASICO SOBRE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				16	
LEGISLACIÓN SOBRE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO (CON CERTIFICACIÓN CISHT)				16	
JORNADAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				16	
COMPRAS PÚBLICAS				16	
COMPRAS PÚBLICAS				8	
CONTRATACION PUBLICA				10	
TALLER HABILIDADES EXPRESIVAS				20	
SERVICIO AL USUARIO				4	
RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO				2	
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	DEFICIT IDENTIFICADA
1 MEDICINA INTERNA				60	480
2 SALUD OCUPACIONAL Y LEGISLACIÓN LABORAL				60	70
3 SISTEMAS INFORMÁTICOS ESTADÍSTICOS Y MÉDICOS				32	-32
4 CONTRATACIÓN PÚBLICA				32	2
5 INVESTIGACIÓN EN SALUD				80	-80
6 RELACIONES HUMANAS				16	10



Anexo 13: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Auxiliar de Enfermería

MATRIZ IDENTIFICACION DE BRECHAS					
CARGO: AUXILIAR DE ENFERMERIA					
FECHA: DICIEMBRE 2013					
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCION	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
Colaborar en la atención médica de emergencia al Personal de la CENTROSUR.	1	5	4	21	
Dar mantenimiento a los implementos e instrumentos quirúrgicos.	5	5	3	20	
Mantener actualizado el stock de medicamentos asignados.	4	5	3	19	
Realizar curaciones de heridas menores y malestares bajo instrucciones del médico.	5	4	3	17	
Preparar a los pacientes para la atención médica.	5	3	3	14	
CAPACITACION FORMAL					
CAPACITACION DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
IV CURSO PARA GEROCULTORES Y I SEMIANRIO GERONTOLOGICO PROMOCION DE SALUD DE PERSONA ADULT				32	
I ENCUENTRO CIENTIFICO INTERNACIONAL EN ENFERMERIA				40	
CAPACITACION IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
SISTEMAS INFORMATICOS ESTADISTICOS Y MEDICOS				40	-40
SALUD OCUPACIONAL Y LEGISLACION LABORAL				40	-40
ENFERMERIA				60	12
PRIMEROS AUXILIOS				32	-32
RELACIONES HUMANAS				16	-16

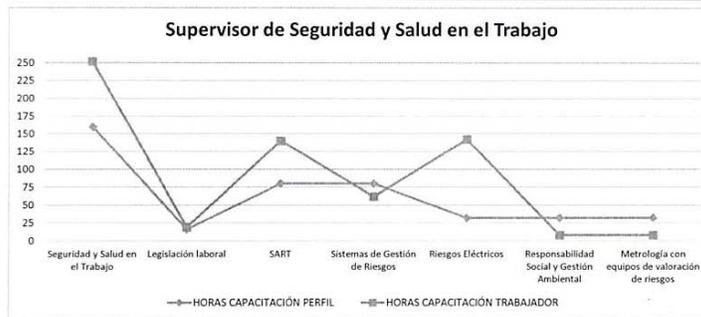


Handwritten signature

Handwritten signature

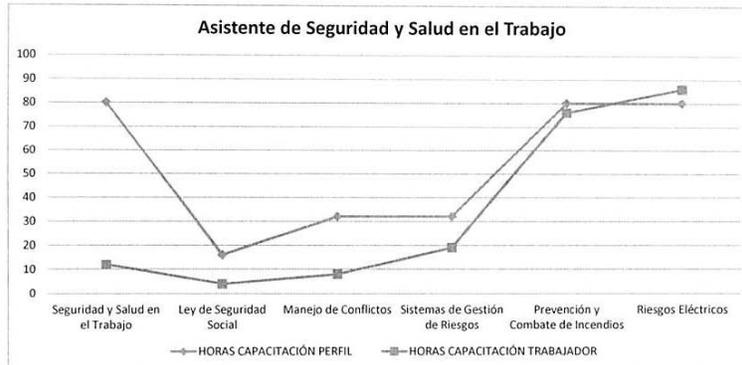
Anexo 14: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
FECHA: DICIEMBRE 2015					
FUNCIONES ESSENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL LABORAL (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
1 Capacitar al Personal en temas sobre seguridad en el trabajo, prevención de incendios y accidentes.	4	5	5	29	
2 Investigar y realizar el seguimiento de accidentes y presentar los informes correspondientes.	1	5	5	26	
3 Coordinar, monitorear y controlar el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos sobre seguridad en el trabajo.	5	5	4	25	
4 Brindar asesoría e información a las diferentes áreas y Personal de la CENTROSUR en lo relativo al ámbito de su gestión.	4	5	4	24	
5 Verificar, registrar y controlar la existencia, buen estado, instalación y utilización de equipos y herramientas para: protección, riesgos de electrocución, prevención de incendios, primeros auxilios, riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos	5	4	4	21	
CAPACITACIÓN FORMAL					
Nº	CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL			HORAS	
1	XVI SEMINARIO INFORMACION SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL			12	
2	INGENIERIA DEL FUEGO			48	
3	METODOLOGIA DE ACCIDENTES INCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES			48	
4	MEDICION INSTRUMENTACION Y EVALUACION RIESGOS FISICOS			32	
5	TOXICOLOGIA OCUPACIONAL			32	
6	GESTION DE RIESGOS ELECTRICOS			30	
7	GESTIÓN ENERGÉTICA E IMPACTO AMBIENTAL			6	
8	II CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE "TRABAJOS CON TENSION Y SEGURIDAD EN TRANSM.DISTR.ENER.ENE			40	
9	COMO IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD CON BASE AL MODELO ISO 9001:2000			8	
10	SEMINARIO SUPERV. DE TRABAJOS EN LINEAS ELECTRICAS ENERGIZADAS			16	
11	AUDITORÍAS DE SEGURIDAD, AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA TÉCNICA			8	
12	SEGURIDAD INDUSTRIAL : MANTENIMIENTO DE LINEAS ENERGIZADAS			40	
13	AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD ISO 9001-2000			40	
14	CALIDAD: COMO CONTROLAR LOS EQUIPOS DE MEDICION Y SEGUIMIENTO			8	
15	AUDITORÍAS INTERNAS. NO CONFORMIDADES DE OPORTUNIDADES DE MEJORA			4	
16	CONFERENCIA MEDICA SOBRE DISLIPIDEMIAS ELICOBACTER OPILORY E HIPERTENCION ARTERIAL			5	
17	SEGURIDAD INDUSTRIAL: CONFERENCIAS RIESGOS A LA SEGURIDAD SALUD Y AMBIENTE			6	
18	PROGRAMA DE CONTROL DE RIESGOS ELÉCTRICOS -PCR			30	
19	SEGURIDAD INDUSTRIAL: PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, TÉCNICAS DE SUPERVIVENCIA			16	
20	PRINCIPIOS AMBIENTALES Y MANEJO DE DESECHOS			2	
21	SEGURIDAD INDUSTRIAL: TASK FORCE TIPS			8	
22	FUNCIONES DEL COMITE DE SEGURIDAD, PROPUESTA Y ANALISIS DEL PLAN DE TRABAJO			5	
23	SEGURIDAD INDUSTRIAL: TASK FORCE TIPS			10	
24	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO AUDITORIAS DEL IESEJ			8	
25	SEMINARIO TALLER "SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO"			8	
26	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL			16	
27	TALLER DE POLÍTÍAS Y MARCO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ECUADOR			8	
28	REGLAMENTO CODIGO DE TRABAJO: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			7	
29	EVACUACIÓN: ESTRATEGIAS EFICACES PARA LA SUPERVIVENCIA			8	
30	NORMATIVA LEGAL EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			4	
31	SISTEMA DE AUDITORIA DE RIESGOS DE TRABAJO			72	
32	VI CONGRESO ECUATORIANO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			30	
33	ELABORACION MANUAL PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS SEGUROS DE SIST. ELECT. DE A,M Y B TENSION			16	
Nº	CAPACITACIÓN IDEAL			TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
1	Seguridad y Salud en el Trabajo			160	92
2	Legislación laboral			16	3
3	SART			80	60
4	Sistemas de Gestión de Riesgos			80	-18
5	Riesgos Eléctricos			32	110
6	Responsabilidad Social y Gestión Ambiental			32	-24
7	Metrología con equipos de valoración de riesgos			32	-24



Anexo 15: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Asistente de Seguridad y Salud en el Trabajo

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS				
CARGO: ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				FECHA: DICIEMBRE 2013
FUNCIONES ESSENCIALES				
FUNCION	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)
Controlar el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos de seguridad en el trabajo.	5	5	5	30
Verificar la existencia, buen estado, instalación y utilización de equipos y herramientas para: protección, riesgos de electrocución, prevención de incendios, primeros auxilios, riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos.	5	5	5	30
Colaborar en el seguimiento de accidentes.	4	5	5	29
Apoyar en la elaboración de procesos y procedimientos de seguridad en el trabajo.	4	5	4	24
Colaborar con el Supervisor de Seguridad en el Trabajo, en la capacitación al Personal en temas sobre seguridad en el trabajo, prevención de incendios y accidentes.	3	5	4	23
CAPACITACIÓN FORMAL				
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				
MANTENIMIENTO DE ALUMBRADO PUBLICO				28
ANTENCIÓN TELEFONICA AL CLIENTE				8
SEGURIDAD INDUSTRIAL:MANEJO CORRECTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				8
SISTEMA ESCADA Y AUTOMATIZACIÓN EN EL SISTEMA ELECTRICO DE POTENCIA				8
PRINCIPIOS AMBIENTALES Y MANEJO DE DESECHOS				3
NORMATIVA LEGAL EN SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				4
BRIGADISTAS				20
INSPECTOR ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL				16
ESCUELA LATIIONAMERICANA DE BOMBEROS INDUSTRIALES				56
EQUIPO DE PROTECCION CONTRA ARCO ELECTRICO				2
SEMINARIO NFPA 7DE				24
EQUIPO DE PROTECCION Y SEGURIDAD PARA TRABAJO EN ALTURAS				4
CURSO INTERNACIONAL DE SISTEMAS DE PUESTA A TIERRA				24
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				80
LEY DE SEGURIDAD SOCIAL				16
MANEJO DE CONFLICTOS				32
SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS				32
PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS				80
RIESGOS ELÉCTRICOS				80
				BRUNIA HERNANDEZ



Handwritten signature

Handwritten signature

Anexo 16: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Secretaria de Dirección

MATRIZ IDENTIFICACION DE BRECHAS					
CARGO: SECRETARIA DE DIRECCION				FECHA: DICIEMBRE 2013	
FUNCIONES ESENCIALES					
FUNCION	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A*B*C)	
1 Manejar el fondo rotativo del área.	5	5	5	30	
2 Preparar la correspondencia y documentación para el trámite respectivo.	5	5	3	20	
3 Preparar informes, contratos, convenios y otros similares de acuerdo a instrucciones recibidas.	1	5	3	16	
4 Llevar agenda y coordinar actividades del Director así como atender personal y telefónicamente a clientes internos, externos a fin de proporcionar información o concretar citas.	5	5	2	15	
5 Receptar, registrar y despachar documentos.	5	4	2	13	
CAPACITACION FORMAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA SECRETARIAS				9	
ORTOGRAFIA Y REDACCION APLICADA PROTOCOLO Y RELACIONES HUMANAS				30	
TECNICAS DE ARCHIVO				15	
TECNICAS MODERNAS DE ARCHIVO				16	
PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO SECRETARIAL				9	
TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA UNA REDACCION EJECUTIVA				16	
SEMINARIO TALLER ACTUALIZACION SECRETARIAL				16	
ACTUALIZACION Y TECNIFICACION PARA SECRETARIAS,ASISTENTES EJECUTIVOS EN EL CAMPO PROFESION				30	
HACIA EL LIDERAZGO SECRETARIAL				4	
DESARROLLO DE HABILIDADES SECRETARIALES				16	
REDACCION Y ORTOGRAFIA PARA LAS ORGANIZACIONES				14	
DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN LA FUNCION SECRETARIAL				20	
EXCEL, WORD, POWER POINT				40	
DESARROLLO PROFESIONAL Y HUMANO				10	
CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO				16	
SERVICIO AL USUARIO				4	
RELACIONES HUMANAS ORIENTADA A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO				2	
TALLER DESTREZAS COMUNICATIVAS				4	
CONTRATACION PUBLICA				10	
SEMINARIO ACTUALIZACION HERRAMIENTAS INFORMATICAS SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA				4	
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL				16	179
PAQUETES INFORMÁTICOS				64	-24
ATENCIÓN AL CLIENTE				16	16
ATENCIÓN TELEFÓNICA				8	-4
NORMATIVA DEL SRI, CONTRATACIÓN PÚBLICA				32	-18

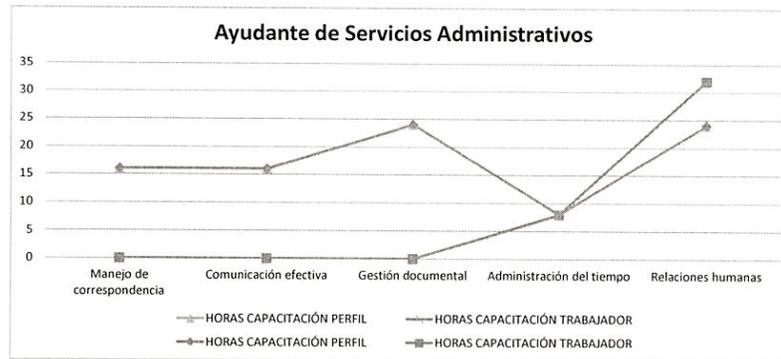
2/3



AL.

Anexo 17: Matriz de Identificación de Brechas del cargo Ayudante de Servicios Administrativos

MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS					
CARGO: AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				FECHA: DICIEMBRE 2013	
FUNCIONES ESENCIALES					
FUNCIÓN	FRECUENCIA (A)	CONSECUENCIA DEL ERROR (B)	DIFICULTAD (C)	TOTAL (A+B+C)	
Efectuar pago de planillas, trámites sencillos en: bancos, IESS y otras instituciones.	4	5	5	29	
Entregar y retirar la correspondencia, documentos y encomiendas dentro y fuera de la empresa.	5	4	4	21	
Apoyar en el manejo y control de suministros de oficina y archivo de documentos y correspondencia.	4	4	3	16	
Realizar la limpieza de los utensillos de cafetería, mobiliario, equipos y mantener el orden de las oficinas del área.	5	3	3	14	
Brindar información general a personas o clientes.	5	3	3	14	
CAPACITACIÓN FORMAL					
CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON PERFIL				HORAS	
RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION PARA EL EXITO				30	
RELACIONES HUMANAS ORIENTADAS A BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO				2	
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EFECTIVO				8	
CAPACITACIÓN IDEAL				TOTAL HORAS	BRECHA IDENTIFICADA
MANEJO DE CORRESPONDENCIA				16	-16
COMUNICACIÓN EFECTIVA				16	-16
GESTIÓN DOCUMENTAL				24	-24
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO				8	-
RELACIONES HUMANAS				24	8



Handwritten signature/initials.

Handwritten signature/initials.

Anexo 18: Plan de Capacitación propuesto: Necesidades generales de la Dirección de Talento Humano

PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO																
N°	TEMA CAPACITACIÓN	N° PARTICIPANTES	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS B	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS C	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS D	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS E	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS F	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS G	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS H	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS I	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS J	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS K	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS L	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS M	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS N
Necesidades de la Dirección																
1	ATENCIÓN AL CLIENTE	2	X													
2	CONTRATACIÓN PÚBLICA; SELECCIÓN Y MONITOREO DE PLIEGOS Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATAS	14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	CONTRATACIÓN PÚBLICA; NORMATIVA GENERAL	14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS	4														
5	ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	2														
6	ESTADÍSTICA BÁSICA	15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	EXCEL INTERMEDIO	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	PROGRAMACIÓN NEUROINGENIERÍA	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	SISTEMAS DE CALIDAD	16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 19: Plan de Capacitación propuesto: Necesidades de acuerdo a brechas obtenidas

N°	TEMA CAPACITACIÓN	N° PARTICIPANTES	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS B	ANALISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	ANALISTA DE REMUNERACIONES	ASISTENTE DE REMUNERACIONES	ASISTENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MEDICO ENFERMERA	SECRETARIA DE DIRECCION	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	JEFEPTO. TALENTO ORGANIZACIONAL	RECEPCIONISTA	TRABAJADORA SOCIAL	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS C	CONTENIDO	METODOLOGIA	NUMERO DE EVENTOS	HORAS DE CAPACITACION POR EVENTO	TOTAL HORAS CAPACITACION	COSTO POR HORA	COSTO INDIVIDUAL POR EVENTO	VALOR TOTAL	
NECESIDADES DE ACUERDO A BRECHAS																										
12	ACTUALIZACION TRIBUTARIA: IMPUESTO A LA RENTA	3				X	X											Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	16	18,44	295,00	885,00	
13	ADMINISTRACION DE NOMINA	4				X	X							X				Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	2	16	32	13,75	220,00	1.760,00	
14	ATENCION TELEFONICA	3						X				X						Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	12,50	200,00	600,00	
15	AUDITORIA DE RRHH	6	X			X							X	X				Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	24	24	N/A	N/A	N/A	
16	CALCULOS LABORALES DE FINQUILTO	4				X	X							X				Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	16	18,75	300,00	1.200,00	
17	COMUNICACION CORPORATIVA	3			X									X	X			Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	16	16	12,50	200,00	600,00	
18	COMUNICACION EFECTIVA	7			X			X					X	X				Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	20	20	12,55	250,00	1.757,00	
19	COMUNICACION ORGANIZACIONAL	4			X								X	X				Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	60	60	13,33	800,00	3.200,00	
20	CONTABILIDAD BASICA	2					X											Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	16	16	18,44	295,00	590,00	
21	ELABORACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS	10			X				X	X			X	X				Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	18,44	295,00	2.950,00	
22	GESTION DOCUMENTAL Y MANEJO DE ARCHIVO	3						X							X			Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	3	8	24	33,13	265,00	2.385,00	
23	GESTION POR COMPETENCIAS	5	X	X									X	X				Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	17,00	272,00	2.720,00	
24	LEGISLACION LABORAL	7				X	X			X			X	X				Teórico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	15,60	249,60	3.494,40	
25	LEY DE SEGURIDAD SOCIAL	8				X	X			X			X	X				Teórico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	27,30	436,80	6.988,80	
26	MODELOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	5	X	X									X	X				Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	16	17	59,38	990,00	4.750,00	
27	PREVENCION Y COMBATE DE INCENDIOS	2							X	X								Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	46,88	750,00	1.500,00	
28	PRIMEROS AUXILIOS	3							X	X								Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores internos	1	32	32	N/A	N/A	N/A	
29	PSICOLOGIA Y PSICOMETRIA	3	X	X														Teórico - Práctico	Otros: Cursos fuera de la Empresa	1	32	32	17,50	560,00	1.680,00	
30	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION AMBIENTAL	3							X	X					X			Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	2	16	32	31,25	500,00	3.000,00	
31	SART	4							X	X								Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	40	40	12,50	500,00	2.000,00	
32	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	7	X	X					X	X			X	X				Teórico - Práctico	Otros: Programa de capacitación semipresencial	1	60	60	10,00	600,00	4.200,00	
33	SI TEMAS DE GESTION DE RIESGOS	4							X	X			X	X				Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	16	16	20,63	330,00	1.320,00	
34	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	9	X	X	X		X						X	X				Teórico - Práctico	Cursos en sitio con instructores externos	1	40	40	6,25	250,00	2.250,00	

Anexo 20: Plan de Inducción

PLAN DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PROPUESTOS PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO																			
TEMAS PLAN DE INDUCCIÓN	Nº PARTICIPANTES	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS A	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS B	A MANILISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	ANALISTA DE REMUNERACIONES	ASISTENTE DE REMUNERACIONES A	ASISTENTE DE REMUNERACIONES B	AYUDANTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	MÉDICO ENFERMERA	AUXILIAR DE SECRETARÍA DE DIRECCIÓN	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	JEFE DPTO. GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	RECEPCIONISTA SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS C	CONTENIDO	
PROCESOS DE LA EMPRESA																			
PLAN ESTRATÉGICO	16	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	16	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico - Práctico
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico - Práctico
PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	13		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN	12			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
PROYECTOS QUE SE EJECUTARÁN	16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
REGLAMENTOS DE LA CENTROSUR	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
NORMATIVAS LEGALES	17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E-SOL)	15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
GESTIÓN AMBIENTAL	13			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico
SISTEMAS DE LA EMPRESA																			
MÁTCOS	8	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
VACACIONES	7			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
SOBRETiempos	7	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (E-SOL)	9			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
SISTEMA DE CORRESPONDENCIA INTERNA	11			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
CORREO ELECTRÓNICO	8			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	14	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
INTRANET	8			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Práctico
SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL GUPUX	12			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Teórico - Práctico

