

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS EN LAS ÁREAS DE APOYO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA CONTRIBUIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

**PRESENTADO POR:**

SILVIA PATRICIA ALFARO SALMERÓN

AS09026

ROBERTO ANTONIO PORTILLO PINEDA

PP09026

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA(O) DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

OCTUBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

**Vicerrector:** Ana María Glower de Alvarado.

**Secretario General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Master Roger Armando Arias Alvarado

**Vicedecano:** Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.

**Secretario:** M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licenciado David Mauricio Lima Jaco.

Licenciada Marseilles Ruthania Aquino de Rodríguez.

Licenciado Manuel de Jesús Fornos Gómez (**Docente Asesor**)

**OCTUBRE 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación no pudo llevarse a cabo sin la colaboración y voluntad de las personas que influyeron en él, se le agradece a la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, en especial a la jefa de Capacitación, por haber abierto las puertas de lo que es parte de su trabajo, por facilitar la información sobre los procesos de Capacitación y Entrenamiento y por haber apoyado aún más en responder llamadas que solventaba dudas al equipo de investigación. El siguiente crédito es para el asesor del trabajo de graduación, de nuestra facultad de Ciencias Económicas, el Licenciado Manuel de Jesús Fornos, por su motivación y aporte académico al presente trabajo; y en general a todas las personas dentro de la empresa (CAESS), que colaboraron en responder nuestro instrumento de recolección de datos al momento que se llevó a cabo la investigación de campo.

“Agradezco a mi familia por el apoyo moral y en parte económico, que nos han brindado desde el inicio de la carrera universitaria, y a los jefes de la organización que trabajo por haber dado su confianza y los respectivos permisos en los momentos que ha sido necesario dejar un momento el trabajo diario para atender los compromisos estudiantiles. Finalmente, y no menos importante, agradezco a nuestro Creador, que, como creyentes, estamos seguros que, si no fuera por Él, no habría llegado a culminar esta etapa académica y permitirme seguir cosechando más éxitos”. Silvia Alfaro

“La mayor bendición que Dios me ha regalado, es el don de la vida y la sabiduría que me ha dado en estos años, reconociendo esa naturaleza, es mi mayor gratitud al Creador el logro que he obtenido, con la ayuda de esas personas de vocación a las que llamo maestros que con su sabiduría me han obsequiado sus conocimientos, particularmente a nuestro docente asesor que nos ha guiado hasta el final. A mis abuelitas, en especial a Mamá Ana (Q.E.P.D.) que desde el cielo celebra conmigo nuestro éxito, a mis padres que me han regalado este tiempo que culmina hoy con nuevos retos y desafíos, a mis tíos que me han brindado su apoyo siempre, a todos mis amigos que por sus palabras de aliento me han brindado sus fuerzas para llegar a esta primera cima. Gracias infinitas a todos”- Roberto A. Portillo



# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS) Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b> .....	1
A. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS). .....	1
1. Antecedentes .....	1
a. Historia.....	1
b. Descripción de CAESS El Salvador .....	2
2. Estructura Organizativa.....	3
1. Misión.....	3
2. Visión .....	3
3. Valores.....	5
4. Marco Regulatorio de la Capacitación y Entrenamiento.....	6
a. Constitución de la República de El Salvador.....	6
b. Código de Trabajo.....	6
c. Norma Internacional ISO 10015 Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el Entrenamiento .....	6
5. Dirección de Recursos Humanos.....	7
a. Descripción de la Dirección de Recursos Humanos. ....	7
6. Unidad de Capacitación .....	8

B.	GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	9
1.	Capacitación.....	9
a.	Concepto.....	9
b.	Importancia.....	10
c.	Efectos de la Capacitación en las empresas.....	11
d.	Objetivos de la Capacitación.....	12
e.	Enfoque de Capacitación.....	13
2.	Entrenamiento.....	14
a.	Concepto.....	14
b.	Importancia.....	14
c.	Capacitación y entrenamiento.....	15
d.	Métodos de Entrenamiento.....	16
3.	Gestión por Competencias.....	17
a.	Concepto.....	17
b.	Antecedentes de la Gestión por Competencias.....	17
c.	Pasos para Sistema de Gestión por Competencias.....	18
d.	Ventajas del Modelo de Gestión de Competencias.....	21
e.	Perfil de Competencias.....	21
4.	Proceso de Capacitación y Entrenamiento.....	22
a.	Etapas del proceso de capacitación.....	22
5.	Programa de Capacitación y Entrenamiento.....	29
a.	Concepto.....	29
b.	Modalidades de Programas de Capacitación y Entrenamiento.....	29



c. Programa de Inducción.....	31
6. Personal Subcontratado.....	33
a. Concepto.....	33

**CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE LAS ÁREAS DE APOYO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS). .... 34**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
1. General.....	35
2. Específicos.....	35
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1. Métodos Auxiliares de la Investigación.....	37
a. Analítico.....	37
b. Sintético.....	37
2. Tipo de Investigación.....	37
a. Tipo de Diseño de La Investigación.....	38
3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	38
a. Entrevista.....	38
b. Encuesta.....	39
D. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
1. Primarias.....	39
2. Secundarias:.....	40
E. DELIMITACIÓN DEL CENSO.....	40

F.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	40
1.	Procesamiento de La Información .....	41
2.	Tabulación.....	41
3.	Análisis e Interpretación de Datos .....	42
G.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR .....	42
1.	Generalidades .....	42
2.	Capacitación.....	43
3.	Entrenamiento .....	44
4.	Programa de Capacitación .....	45
5.	Programa de Entrenamiento.....	45
6.	Perfil de Competencia .....	46
H.	LIMITANTES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1.	Limitantes de La Investigación .....	47
2.	Alcances de La Investigación .....	48
I.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
1.	Conclusiones.....	49
2.	Recomendaciones.....	52
	<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE LAS ÁREAS DE APOYO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS).....</b>	<b>55</b>
A.	OBJETIVO DEL PROGRAMA .....	55
1.	Objetivo General.....	55

2.	Objetivos Específicos .....	55
B.	JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	56
C.	INSUMOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	57
1.	Perfil del Puesto por Competencias .....	57
2.	Insumos acerca de La Empresa.....	88
3.	Evaluación del Desempeño.....	88
4.	Plan de Carrera.....	91
5.	Reporte de Capacitaciones .....	92
a)	Formato de Reporte de Eventos y Capacitación.....	92
6.	Seguimiento de Capacitaciones .....	93
7.	Proceso de Capacitación .....	93
a)	Descripción de Las Etapas de Capacitación .....	93
b)	Objetivo.....	97
c)	Alcance .....	97
d)	Responsables .....	98
e)	Lineamientos Generales .....	100
f)	Desarrollo.....	101
D.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	105
1.	Detección de Necesidades de Capacitación .....	105
a)	Definición de Las Necesidades de La Organización .....	105
b)	Definición y Análisis de los Requerimientos de Competencia.....	106
c)	Revisión de La Competencia .....	107
d)	Evaluar el Nivel de Competencias Organizacionales.....	107
e)	Establecer Las Competencias Técnicas .....	112

f)	Evaluar El Nivel de Competencias Técnicas .....	113
g)	Identificación de soluciones para cerrar las Brechas de competencias.....	113
h)	Definición de Las Especificación para Necesidades de Capacitación .....	127
2.	Diseño y Planeación de la Capacitación.....	133
a)	Definición de Restricciones .....	133
b)	Métodos de Capacitación y Criterios de Selección.....	134
c)	Programación de Actividades de Capacitación .....	134
d)	Presupuesto de Capacitación.....	136
e)	Selección del Proveedor de Capacitación .....	139
3.	Ofrecimiento de La Capacitación.....	139
4.	Evaluación de los Resultados de La Capacitación .....	143
a)	Evaluación de La Actividad de Capacitación .....	143
b)	Evaluación de la Efectividad de la Capacitación .....	146
E.	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO .....	149
1.	Descripción de Etapas de Entrenamiento.....	149
a)	Definición de las Necesidades de Entrenamiento .....	150
b)	Diseño y Planeación del Entrenamiento .....	151
c)	Ofrecimiento del Entrenamiento .....	152
d)	Evaluación de los resultados del Entrenamiento .....	152
e)	Inducción .....	153
▪	Fases de un Programa de Inducción.....	153
▪	Responsabilidad del Programa de Inducción. ....	154
F.	PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	157
1.	Introducción.....	157

2. Objetivo.....	157
a) General .....	157
b) Específicos.....	157
3. Recursos.....	158
a) Humanos.....	158
b) Materiales .....	158
c) Financieros .....	158
4. Etapas del Plan de Implementación.....	158
a) Presentación .....	159
b) Aprobación y Autorización .....	159
c) Capacitación .....	159
d) Implementación del Modelo .....	159
e) Evaluación y Seguimiento.....	159
5. Cronograma .....	159
6. Presupuesto de la Propuesta .....	161
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>165</b>

**ANEXO 1: TABULACIONES DEL CUESTIONARIO**

**ANEXO #2 GUÍA DE ENTREVISTA Y RESPUESTAS DE LA UNIDAD DE  
CAPACITACIÓN**

**ANEXO #3 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE CAESS**

**ANEXO #4 MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN**

**ANEXO #5 CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE CAPACITACIONES (SIGARH)**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoque Anglosajón y Francés de la Gestión por Competencias .....	18
Tabla 2: Descripción de Competencia .....	20
Tabla 3, Descripción de Puesto por Competencias.....	20
Tabla 4: Perfil de Puesto Analista (Área de Administración TI).....	57
Tabla 5: Perfil de Puesto Administrador (Área de Administración TI) .....	59
Tabla 6: Perfil de Puesto Programador (Área de Administración TI) .....	60
Tabla 7: Perfil de Puesto Planificador (Área de Administración TI) .....	61
Tabla 8: Perfil de Puesto Auxiliar (Almacenes) .....	62
Tabla 9: Perfil de Puesto Título: Ayudante (Almacenes) .....	63
Tabla 10: Perfil de Puesto Guarda (Almacenes).....	64
Tabla 11: Perfil de Puesto Analista (Compliance).....	65
Tabla 12: Perfil de Puesto Título: Analista (Contraloría) .....	66
Tabla 13: Perfil de Puesto Motorista .....	67
Tabla 14: Perfil de Puesto Abogado (Legal) .....	68
Tabla 15: Perfil de Puesto Supervisor (Mantenimiento de Edificios) .....	69
Tabla 16: Perfil de Puesto Analista (Recursos Humanos).....	70
Tabla 17: Perfil de Puesto Oficinista (Recursos Humanos) .....	71
Tabla 18: Perfil de Puesto Operador CIF (Seguridad Física).....	72
Tabla 19: Perfil de Puesto Supervisor (Seguridad Física).....	73
Tabla 20: Perfil de Puesto Asistente (Seguridad Física) .....	74
Tabla 21: Perfil de Puesto Ayudante (Servicios Generales).....	75
Tabla 22: Perfil de Puesto Recepcionista (Servicios Generales).....	76
Tabla 23: Perfil de Puestos Encargada de Cafetería (Servicios Generales) .....	77
Tabla 24: Perfil de Puesto Médico (SIMA).....	78
Tabla 25: Perfil de Puesto Auditor (SIMA) .....	80
Tabla 26: Perfil de Puesto Enfermera (SIMA) .....	81
Tabla 27: Perfil de Puesto Asistente (SIMA).....	82

Tabla 28: Perfil de Puesto Administrador (SIMA) .....	84
Tabla 29: Perfil de Puesto Analista (SIMA).....	85
Tabla 30: Perfil de Puesto Auxiliar (Tesorería) .....	86
Tabla 31: Perfil de Puesto Asistente (Tesorería) .....	87
Tabla 32: Ejemplo de Evaluación del Desempeño de 360 Grados .....	89
Tabla 33: Ejemplo de Plan de Carrera .....	91
Tabla 34: Formato de Reporte de Eventos y Capacitaciones.....	92
<i>Tabla 35: Formulario de Evaluación por competencias realizada por el Jefe</i>	
<b>inmediato</b> .....	94
Tabla 36: Descripción del Proceso de Capacitación.....	101
Tabla 37: Diccionario de Competencia - Calidad en el Trabajo.....	108
Tabla 38: Diccionario de Competencia - Trabajo en Equipo.....	108
Tabla 39: Diccionario de Competencia - Innovación/Creatividad .....	109
Tabla 40: Diccionario de Competencia - Integridad .....	109
Tabla 41: Diccionario de Competencia - Orientación a Resultados.....	110
Tabla 42: Diccionario de Competencia - Servicio.....	110
<i>Tabla 43: Diccionario de Competencia - Trabajo en Equipo</i> .....	111
Tabla 44: Evaluación de competencias para determinar la brecha .....	111
Tabla 45: Cotejo del perfil requerido y el perfil identificado - identificación de	
<b>brechas</b> .....	114
Tabla 46: Cotejo del perfil requerido y el perfil identificado – Resultado de brechas	
.....	122
<i>. Tabla 47: Consolidación de temas de capacitación propuestos durante la DNC</i> .....	129
Tabla 48: Programación de Actividades de Capacitación Externa .....	135
Tabla 49: Programación de Actividades de Capacitación Interna .....	136
Tabla 50: Presupuesto de Capacitaciones Internas .....	137
Tabla 51: Presupuesto de Capacitaciones Externas .....	137
Tabla 52: Costos de Capacitaciones .....	138
Tabla 53: Registro de ejecución de actividades de Capacitación Externa.....	142

Tabla 54: Registro de ejecución de actividades de Capacitación Interna .....	142
Tabla 55: Registro de ejecución de Actividades de Capacitación.....	144
Tabla 56: Porcentaje de Calidad .....	145
Tabla 57: Ejemplo de cálculo del porcentaje de calidad .....	146
Tabla 58: Evaluación de la Efectividad de la Capacitación.....	147
Tabla 59: Porcentaje de Cambio .....	148
Tabla 60: Competencias Organizacionales .....	151
Tabla 61: Competencias Técnicas.....	151
Tabla 62: Plan de Entrenamiento basado en Competencias .....	152
Tabla 63: Cronograma de Actividades de la Propuesta del Programa de Capacitación y Entrenamiento basado en la Gestión por Competencias, dirigido al personal de CAESS .....	160
Tabla 64: Presupuesto para Implantación del Modelo .....	161



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, <b>Organigrama AES El Salvador</b> .....	4
Ilustración 2, <b>Enfoque de capacitación</b> .....	13
Ilustración 3 <b>Programación de Capacitación</b> .....	26
Ilustración 4: <b>Descripción de Las Etapas de Capacitación</b> .....	97
<i>Ilustración 5: <b>Diagrama del Proceso de Capacitación en Base a Competencias</b></i> .....	103
Ilustración 6: <b>Insumos Organizacionales</b> .....	106
Ilustración 7: <b>Competencias Organizacionales</b> .....	106
Ilustración 8: <b>Principales Competencias Técnicas</b> .....	112
Ilustración 9: <b>Esquema del Proceso de Entrenamiento</b> .....	150



## RESUMEN

La Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS) es una empresa que se dedica a la distribución de electricidad en la zona central de El Salvador. A finales del siglo XX, CAESS forma parte de la Corporación AES El Salvador que tiene operaciones en el occidente, centro y oriente del país. A la fecha cuenta con 542 colaboradores, de los cuales 320 son trabajadores subcontratados, y 74 de ellos pertenecen a las áreas de apoyo.

El desarrollo del personal es una tarea de la Dirección de Recursos Humanos, particularmente la capacitación y entrenamiento es el proceso principal de la Unidad de Capacitación. La incorporación de modelo de Gestión por competencias es una novedad en esta área, ya que está enfocado en la gestión del talento y las competencias del personal es parte de los activos de la compañía que tiene el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma. Por eso este trabajo de investigación persigue darle protagonismo a los talentos que son subcontratados en CAESS para proporcionarles la oportunidad de optar a nuevos cargos y hacer carrera profesional.

En lo que respecta a la metodología de la investigación, cabe mencionar que se utilizó el Método Científico por medio del estudio explicativo, se recopiló información con la técnica de la entrevista y la encuesta para analizar toda la información obtenida y estudiarla minuciosamente (método analítico) y resumirlas (método sintético) en las conclusiones de lo investigado.

Al realizar la recopilación y análisis de la información se concluye que la unidad de capacitaciones realiza anualmente una Detección de Necesidades de Capacitación, y que su trabajo se basa en la gestión de capacitaciones según las peticiones que las jefaturas hacen para sus subordinados, no existe un programa de capacitación y entrenamiento establecido, y mucho menos uno dirigido especialmente a los empleados subcontratados de CAESS, en cuanto al seguimiento de las capacitaciones y la inducción se averiguó que pocas veces se aplica de manera estandarizada o como parte de un proceso, la palabra entrenamiento y capacitación para esta

unidad son sinónimos y la evaluación de la eficacia de la capacitación solo es aplicable a los empleados con contrato permanente.

La capacitación es una extensión del entrenamiento, la primera es de corto plazo y se completa en la última de manera recurrente; con el aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas que se forjan en la persona valiosa para la organización, ya que ese talento se activa en el cumplimiento de objetivos y metas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está dirigido a los empleados subcontratados de la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, con el fin de crear un programa de Capacitación y Entrenamiento basado en la Gestión por Competencias, para así cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía, e intrínsecamente fomentar el desarrollo personal y profesional del personal objeto de estudio.

En la era de la información y el conocimiento, es indispensable que las empresas estén preparadas para los cambios que implica el desarrollo tecnológico, social y económico; la Gestión del Talento, es una rama del conocimiento de la Administración de Empresas que estudia el elemento más complejo e importante de una compañía u organización: el Recurso Humano y de esta se deriva el Desarrollo del Personal; cada empresa debiera poseer un plan de carrera que permita el crecimiento del individuo dentro de la organización y esto solo es posible por medio de un Programa de Capacitación y el Entrenamiento, más aun si se basa en competencias. Se eligió el modelo basado en Competencias debido a que en la actualidad son el activo máspreciado de las grandes organizaciones, existen estudios que demuestran que la ventaja competitiva de las corporaciones más exitosas, radica en las actitudes, conocimientos y habilidades de su gente, además del entero apoyo de la alta gerencia para fomentar e invertir en el crecimiento profesional y personal de sus contratados.

En el presente trabajo de graduación, el lector podrá observar que se siguen los tres lineamientos establecidos: Primero las Generalidades del trabajo que se compone por El marco teórico y la información que se logró recolectar acerca de la empresa objeto de estudio, como fue la elaboración de los instrumentos de recolección de datos; segundo, la Situación actual y Diagnóstico, en el cual se desarrolla el trabajo de campo, recolectando información primaria por medio de instrumentos de recolección de datos como son la entrevista y el cuestionario, se tabuló la información para poder llegar a conclusiones objetivas acerca del estado de los Procesos de Capacitación y entrenamiento que se aplica en la empresa, especialmente hacia los empleados

subcontratados de la misma; finalmente se realiza una propuesta basada en el modelo de gestión por competencias del Programa de Capacitación y Entrenamiento, con ello se formularon procesos y formatos que facilitan su comprensión, se ideó un proceso similar al que realizan, para hacer más atractiva y comprensible su aplicación, con la diferencia de que el programa propuesto ya no se basa en el azar o la voluntad de los jefes (según se concluye en el desarrollo del estudio), más bien en un plan que debe aplicarse a un empleado subcontratado desde el momento que este forma parte de la empresa, incrementando su inventario de competencias, y generar valor para la empresa.

El presente estudio no tiene antecedentes en su clase, es un trabajo realizado puramente con el objeto de contribuir al crecimiento profesional y personal de las personas que no tienen los mismos beneficios dentro de la empresa CAESS, que un empleado con contrato fijo, el punto es convertirlos en elementos más valioso y atractivo en el mercado laboral y al mismo tiempo aprender a cerca de las ciencias del desarrollo humano en la estructura de las empresas.

# **CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS) Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.**

## **A. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS).**

### **1. Antecedentes**

#### **a. Historia**

La Distribución de energía eléctrica <sup>1</sup> en El Salvador tuvo su origen en la primera planta generadora de electricidad en la historia que fue construida por Thomas Alva Edison en 1882. Ocho años después, cuando San Salvador apenas contaba con 32 mil habitantes, los señores Gustavo Lozano, Herman Prowe, Carlos D'Aubuisson, Manuel Estévez y Maximiliano Cohn, fundaron la primera compañía eléctrica en El Salvador, el día 17 de noviembre de 1890.

El servicio de alumbrado eléctrico inició en el parque Bolívar, hoy conocido como Plaza Barrios, y a medida que aumentó la demanda de electricidad, su distribución fue expandiéndose hacia el resto de la capital San Salvador, hasta que en 1945, se estableció por prescripción constitucional, que el uso de las aguas de los ríos para la generación de energía eléctrica correspondería exclusivamente al Estado, y ese mismo año se creó la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa que se abreviará CEL en el presente documento, que tomó bajo su cargo la producción de la energía hidroeléctrica en todo el país. A partir de ese momento, la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, que se abrevia CAESS y se referirá así en el desarrollo de este trabajo, que se dedica a la distribución de energía eléctrica.

---

<sup>1</sup>120 años iluminando cada día CAESS, 2010, noviembre. San Salvador: 4-6p

Los cambios políticos de privatización suscitados de las compañías distribuidoras de energía en la década de 1990, cambiaron por completo la estructura organizativa de CAESS, que para el año 1995 se reestructuró creándose CAESS Sur y CAESS Oriente. Dos años después, empresas de España, Venezuela, Canadá, Estados Unidos y otros países, llegaron a El Salvador para conocer sobre el proceso de privatización y participar en la subasta pública de las compañías distribuidoras realizadas en el gobierno del Presidente de ese período, Dr. Armando Calderón Sol. Es así que el 19 de enero de 1998, a través de la CEL, se realiza la subasta pública y venta de las compañías DELSUR, EEO (Empresa Eléctrica de Oriente S.A. de C.V.), CAESS y CLESA (Compañía de Luz Eléctrica de Santa Ana S.A. de C.V), esta última bajo la administración CEL. Las ofertas fueron presentadas por los inversionistas extranjeros y nacionales, es así como en octubre de 1998, la EDC, es decir: El Grupo Energético Venezolano, bajo el nombre de ENERSAL compra el 98% de las acciones de DEUSEM (Distribuidora Eléctrica de Usulután) y la compra total de las empresas: CAESS y EEO.

Para el año 2,000, Applied Energy Services Corporation, que se conocerá como AES en la presente investigación, una corporación de origen estadounidense adquiere la mayoría accionaria del grupo EDC de Venezuela y por consiguiente sus activos en el exterior, es así como CAESS, EEO y DEUSEM pasan a ser empresas AES, conjuntamente con CLESA, que ya había sido adquirida por esta durante la privatización. De esta manera CAESS pasa a formar parte de AES El Salvador.

#### **b. Descripción de CAESS El Salvador**

CAESS es una empresa salvadoreña que distribuye Energía Eléctrica en los departamentos de Chalatenango, Cuscatlán, Cabañas y zona norte de San Salvador.

La empresa de energía eléctrica es parte de la corporación AES El Salvador que ha organizado sus operaciones por regiones alrededor del país en la Zona Central (CAESS), la zona Occidental (CLESA) y Oriental (EEO Y DEUSEM).



## 2. Estructura Organizativa

La organización de CAESS se encuentra de forma centralizada por el grupo AES El Salvador, que conforma (como se menciona anteriormente), las empresas CAESS, CLESA, DEUSEM, EEO y Nejapa Power. Por ejemplo: la administración del personal de CAESS (Reclutamiento y Selección, Contratación, Desarrollo, Compensación y Planilla, etc), se consolida en una sola Dirección de Recursos Humanos de la Corporación AES El Salvador, y así sucede con los demás departamentos de la empresa como las áreas de apoyo que a continuación se resaltan en el organigrama (ver Ilustración 1)

- a. **El Comité Ejecutivo** se compone de las áreas estratégicas de la organización AES El Salvador, como es mostrado en el organigrama (ver Ilustración 1)

### 1. Misión<sup>2</sup>

La misión de CAESS es: ***“con energía brindamos calidad de vida, a través de la excelencia de un servicio seguro y confiable”***.

### 2. Visión<sup>3</sup>

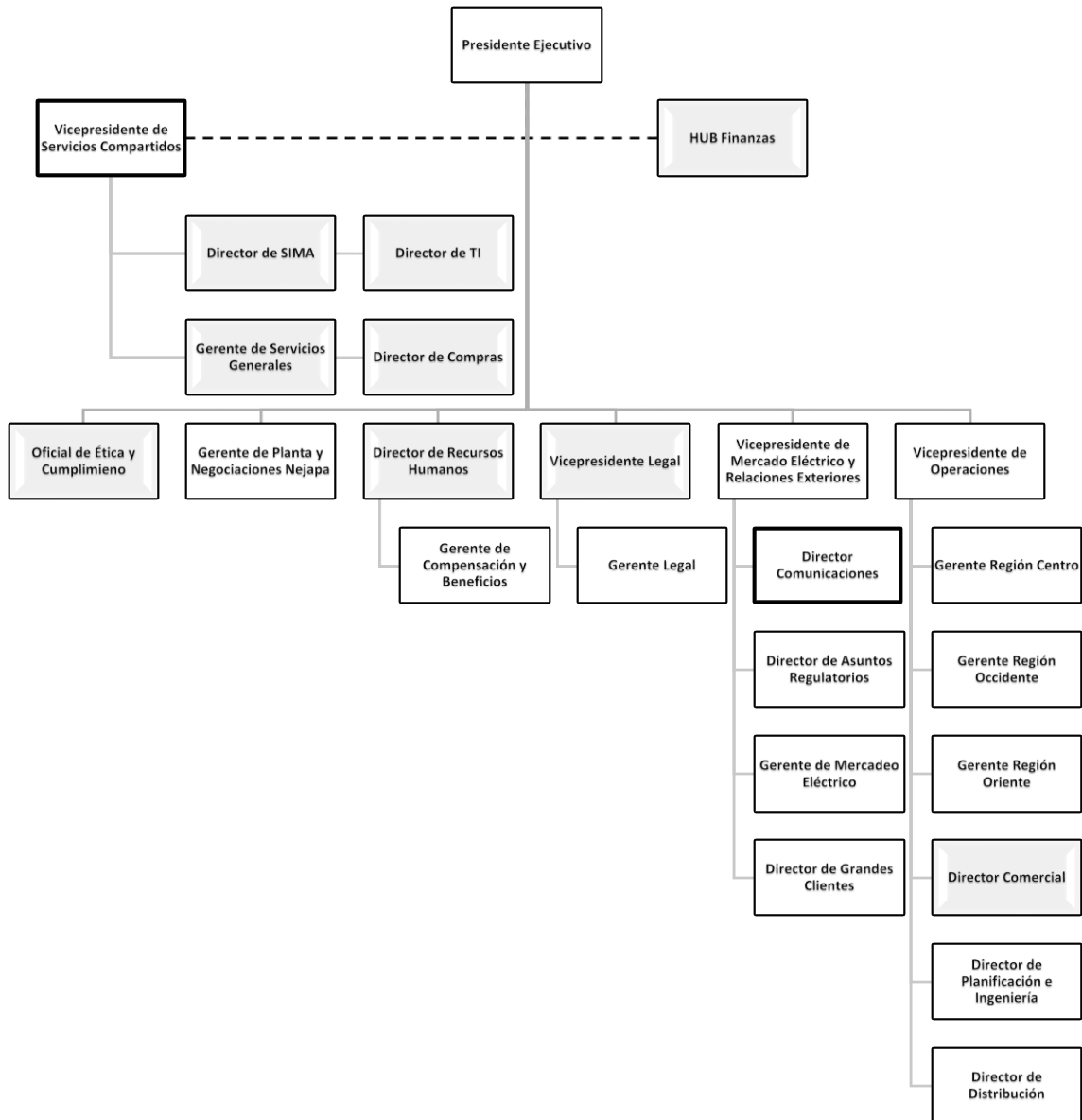
La visión de CAESS es: ***“ser una empresa de energía eléctrica confiable e innovadora, reconocida en la región por nuestro liderazgo y calidad de servicio, comprometida con la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestra gente, generando valor a los accionistas y progreso en la comunidad que servimos”***.

---

<sup>2</sup> AES El Salvador (Applied Energy Services El Salvador). Nuestra empresa. [En línea]. San Salvador. Recuperado en: <<http://www.aeselsalvador.com/2009/NuestraEmpresa/tabid/54/language/en-US/Default.aspx>>. Consultado el: 5 de mayo de 2014

<sup>3</sup> Loc. Cit.

Ilustración 1, **Organigrama AES El Salvador**



Fuente: CAESS

### 3. Valores<sup>4</sup>

Los valores que persigue CAESS como parte del grupo AES El Salvador se describen de esta manera:

- Pon la **SEGURIDAD** primero. La seguridad siempre está primero, para nuestra gente, los contratistas y las comunidades.
- Actúa con **INTEGRIDAD**. Somos honestos, dignos de confianza y responsables. La integridad es la esencia en todo lo que hacemos, cómo nos conducimos y cómo nos relacionamos los unos con los otros y con todos con quienes interactuamos.
- Honra sus **COMPROMISOS**. Honramos nuestros compromisos con nuestros clientes, compañeros, comunidades, accionistas, proveedores y socios, y queremos que nuestro negocio, en general, suponga una contribución positiva a la sociedad.
- Se esfuerza por la **EXCELENCIA**. Nos esforzamos para ser los mejores en todo lo que hacemos y operar con los niveles de clase mundial.
- **DISFRUTA** su trabajo. Trabajamos por que el trabajo puede ser divertido, gratificante y emocionante. Disfrutamos de nuestro trabajo y apreciamos la satisfacción de ser parte de un equipo que está marcando la diferencia. Y cuando deje de ser de esa manera, cambiaremos lo que hacemos o cómo hacemos las cosas.

---

<sup>4</sup> Loc. Cit.

#### 4. Marco Regulatorio de la Capacitación y Entrenamiento

Entre las leyes que rigen al departamento de Capacitación en CAESS se encuentran las siguientes:

##### a. Constitución de la República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador, vigente a la fecha, en su artículo 40 **“establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.”**<sup>5</sup> Lo anterior contempla la formación profesional del capital humano en las organizaciones, y el estado lo establece desde su máxima ley por la que se rige.

##### b. Código de Trabajo.

El Código de Trabajo de la República de El Salvador en el artículo 7<sup>6</sup> contempla la capacitación como caso especial en el requisito de contratar un 90% de salvadoreños y el restante 10% de trabajadores extranjeros. De no cumplirse el requisito permite la incorporación de más del 10%, con la condición de **“capacitar personal salvadoreño bajo la vigilancia y control”** del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

##### c. Norma Internacional ISO 10015 Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el Entrenamiento

En el punto 4.1.1 de las Generalidades del Entrenamiento de esta normativa internacional destaca que **“un proceso de entrenamiento planeado y sistemático puede contribuir en forma importante a ayudar a una organización a mejorar sus competencias y a cumplir con sus objetivos de calidad.”**

---

<sup>5</sup> Decreto Constituyente No. 138. Constitución. 15/Diciembre/1983. San Salvador, El Salvador: 16/Diciembre/1983. Recuperado en <[http://www.asamblea.gob.sv/asamblea-legislativa/constitucion/Constitucion\\_Actualizada\\_Republica\\_El\\_Salvador.pdf](http://www.asamblea.gob.sv/asamblea-legislativa/constitucion/Constitucion_Actualizada_Republica_El_Salvador.pdf)>. Consultado el 8 de mayo de 2014.

<sup>6</sup> Decreto Legislativo No. 15. Código de Trabajo. 23/Junio/1972. San Salvador, El Salvador: 31/Julio/1972. Recuperado en <<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo>>. Consultado el 8 de mayo de 2014.

## **5. Dirección de Recursos Humanos**

### **a. Descripción de la Dirección de Recursos Humanos.**

La Dirección de Recursos Humanos, como ya se explicó, ha sufrido cambios de centralización de operaciones desde su incorporación al Grupo AES El Salvador, organizándose en las siguientes áreas para las cuatro empresas: Compensación y Beneficios (Pagos, Promoción y Desarticulación de empleados), RH-Soluciones (Provisión, Contratación, Organización y Desarrollo Humano), Capacitación (proceso de Capacitación y Entrenamiento), Recursos Humanos Occidente y Recursos Humanos Oriente, siendo estas últimas dos unidades las encargadas de la dirección de personal para las empresas CLESA y EEO respectivamente.

Parte de la estrategia de las Empresas AES es la certificación de Norma de Calidad ISO 9001, que han implementado desde el año 2006, que en su versión año 2008, la administración de AES El Salvador, se divide en dos: Áreas Técnicas y Áreas de Apoyo, esta última se conforma por las unidades de: Legal y Compliance, Comunicaciones, Servicios Compartidos ( Mantenimiento de Edificios, Tesorería, Almacenes, Contraloría, Seguridad Física, Servicios Generales, SIMA (Seguridad Industrial y Medio Ambiente), Administración TI (Tecnologías de la Información), Compras) y finalmente la Dirección de Recursos Humanos quien es encargado de facilitar el conocimiento de la norma a través del entrenamiento que debe gestionar la unidad de Capacitaciones que solamente es para las unidades de apoyo. Esta a su vez se compone de la administración del personal permanente y la del personal subcontratado. Estos últimos son la base de la presente investigación; por lo que cabe mencionar que el personal subcontratado son los trabajadores asalariados por la empresa Outsourcing: "Servicios de Personal" S.A. de C.V., en las que las personas contratadas pueden laborar para cualquiera de las empresas AES El Salvador, pero que no posee un contrato directo, ni los beneficios adicionales a la ley que tiene el personal permanente en CAESS. Para el año en que se labora el presente documento el 59 por ciento de trabajadores lo conforman en las áreas de apoyo de la compañía. El personal subcontratado es administrado y desarrollado de igual manera que los demás empleados, pero con menores

privilegios que ofrece la compañía a sus empleados permanentes, debido a su contrato temporal que se va extendiendo dependiendo del caso individual de cada persona hasta que se presenta la oportunidad de aspirar a una plaza permanente que se encuentre vacante.

## **6. Unidad de Capacitación**

La Unidad de Capacitación es una sección de la Dirección de Recursos Humanos encargada de gestionar la realización de las capacitaciones y entrenamiento para el personal de las empresas AES El Salvador. En sus inicios su responsabilidad era gestionar la capacitación y el entrenamiento tanto para del personal técnico como administrativo, esto fue hasta el año 2011, en la que se suscitó un accidente laboral de un trabajador de campo; las investigaciones posteriores al mismo llevaron a la conclusión que el incidente había ocurrido debido a que no se le facilitó el entrenamiento oportuno para el uso correcto de su equipo de seguridad, las acciones consecuentes a dicho acontecimiento fueron la reestructuración de la unidad, separándose las capacitaciones y entrenamiento técnicas para la Unidad de Escuela Técnica y las capacitaciones de Desarrollo Humano y gerencial a la unidad de Capacitación.

Con la nueva responsabilidad de la unidad de capacitación, las funciones son las de coordinar capacitaciones y eventos de la empresa con prioridad a empleados permanentes, dando como resultado una privación en la visión de administración estratégica para los dos tipos de contratación de la empresa: el personal permanente y el subcontratado, debido a un enfoque de corto plazo de planeación de recursos humanos.

## B. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

### 1. Capacitación

#### a. Concepto

*“La **capacitación** se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.” (Dessler & Varela, 2011)*

*“**Capacitación** son “actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales” (Mondy & Noe, 2005)*

*“La **capacitación** es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2004)*

*“La **capacitación** es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo” (Certo, 1994)*

*“La **capacitación** es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.” (Ivancevich, 1995)*

*“La **capacitación** es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.” (A. de Cenzo & Robbins, 1996)*

En conclusión, **capacitación** puede definirse como el proceso educativo de corto plazo en el cual se transmite información a las personas para crear valor en ellas, creando nuevos conocimientos, habilidades y competencias para desarrollarse personal y profesionalmente

#### **b. Importancia**

Las personas son el elemento principal de toda organización y el éxito de la empresa se basa en sus conocimientos, sinergia y motivación —de áreas operativas, jefes, y alta gerencia— y su interrelación en las tareas realizadas de manera efectiva. Las organizaciones en aprendizaje continuo son exitosas porque saben detectar y buscar los mecanismos para acortar las brechas de capacitación en los empleados para la respuesta efectiva y su optimización del tiempo en las tareas facultadas.

La empresa que visualiza la capacitación estratégicamente, y no solamente como parte del presupuesto operativo, es la que se proyecta como inversión y no como gasto, para que la persona dentro de la organización demuestre resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Para que la empresa se posicione en el mercado con un personal altamente efectivo y las personas se sientan parte de la misma, asumiendo su papel de colaboradores responsables por el crecimiento y desarrollo en el mercado.



### c. Efectos de la Capacitación en las empresas

#### ▪ Sobre el Proceso de Trabajo

- *Incremento de la cantidad:* Se pueden realizar más tareas priorizando el tiempo de éstas con la capacidad de respuestas del personal.
- *Aumento de la calidad:* Las personas realizan su trabajo con calidad ya que lo saben hacer bien.
- *Reducción de los desechos de materias primas:* El material inutilizado es un costo para la empresa, pero al realizarlo con calidad se disminuye y se optimiza su utilización.

#### ▪ Sobre el personal

- *Reducción del absentismo:* Cuando las personas no se sienten presionadas de no saber cómo hacer su trabajo, y se sienten en un ambiente agradable tiene un efecto positivo la capacitación.
- *Aumento de la puntualidad:* Si las personas se sienten identificadas con la empresa, su deseo de estar el tiempo establecido o más no será inconveniente.
- *Disminución de los abandonos del puesto de trabajo:* Cuando se les dan las herramientas y la formación a las personas, se sienten identificadas con su labor.
- *Incremento de la satisfacción laboral:* Cuando las personas están motivadas por el trato que les brinda la empresa por medio del aprendizaje su estado de ánimo se refleja positivamente en la realización de sus labores.
- *Disminución de la rotación, tanto externa como interna:* La rotación por problemas interpersonales son casi nulos, y de darse son por motivos de desarrollo profesional en las personas.

#### ▪ Sobre la actividad directiva

- *Fácil introducción de nueva tecnología:* Si las personas tienen conocimientos actualizados, su forma de aprendizaje es más fácil en cuanto a la tecnología.

- *Suscitación de un mejor clima de trabajo:* los problemas de clima laboral son manejables cuando se mantiene un aprendizaje continuo en las personas que laboran al interior de la organización.
- *Mejora la comunicación vertical y horizontal:* se comprometen a la comunicación en un ambiente de respeto y de opiniones constructivas que hacen que la empresa continúe posicionándose.
- *Identificación de las personas más aptas para la promoción:* Se identifica con el expediente propio de las personas: su carrera profesional y aquellas competencias desarrolladas que necesita la empresa para su crecimiento institucional.

#### **d. Objetivos de la Capacitación**

Según Chiavenato (2004)<sup>7</sup>, los objetivos que persigue la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Al cumplir con estos cometidos se busca la calidad en la capacitación que contribuya a que las personas respondan de manera efectiva con las tareas y actividades encomendadas en su cargo en la compañía. También es necesario el aprendizaje continuo para garantizar un posicionamiento en la era del conocimiento, con cambios volátiles. El fin último que persigue la capacitación es crear un clima de trabajo donde las personas respondan de manera efectiva y se sientan motivadas con la organización.

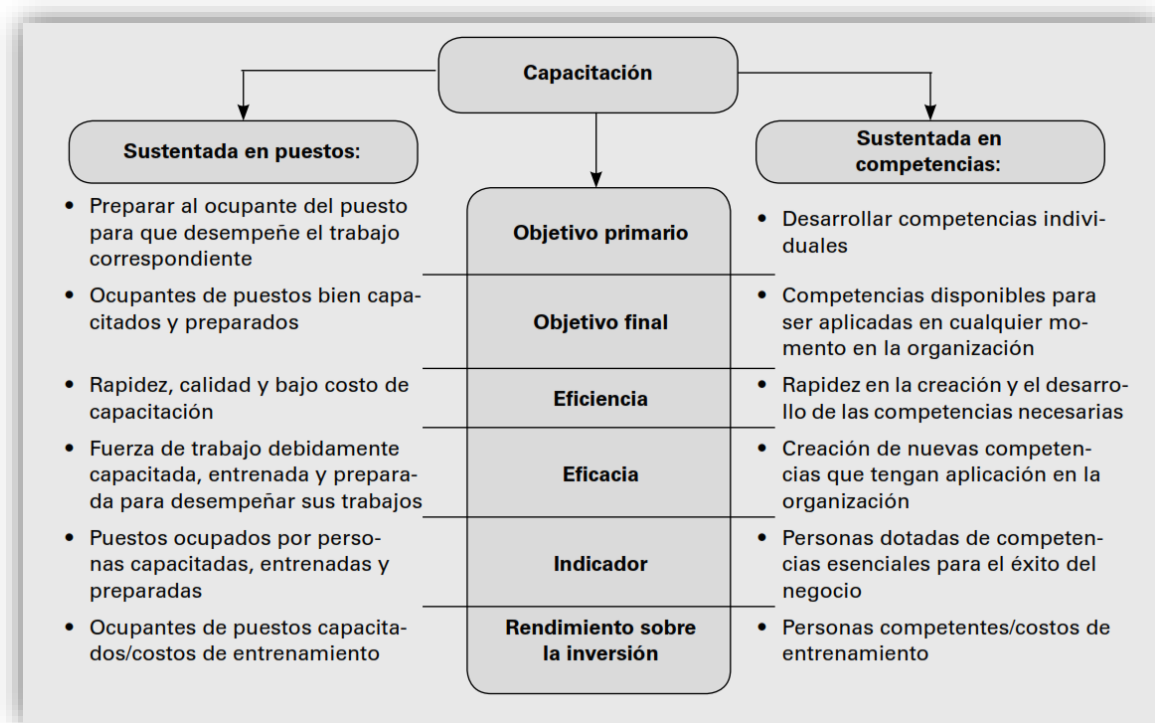
---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones. Octava Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. 387p.

### e. Enfoque de Capacitación

El enfoque de capacitación (ver ilustración 2) para puestos de trabajo busca educar a la persona para el puesto de trabajo, y el enfoque en competencias que busca desarrollar a la persona, sus competencias, destrezas y habilidades para preparar su desarrollo profesional en la empresa. Este último enfoque es más integral y efectivo dado que persigue que la persona de resultados sobre lo que realiza muy bien, con sus características, habilidades y destrezas propias acopladas a la organización. Este último enfoque implica entonces el aprendizaje más allá del puesto actual y se extiende en la carrera profesional con enfoque a largo plazo con el fin de prepararlas para seguir el ritmo de cambios y crecimiento en la organización.

Ilustración 2, **Enfoque de capacitación**



Fuente: Chiavenato, Idalberto, 2009, Op. Cit. 374p.

## 2. Entrenamiento

### a. Concepto

*“Proceso para ofrecer y desarrollar conocimientos, habilidades y conductas para cumplir con los requerimientos” (ISO, 1999)<sup>8</sup>*

*“**Entrenamiento** se refiere a las actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros” (Aponte, 2006)*

*“Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos” (Alles, 2009)*

Entonces el **entrenamiento** se define como las actividades en las que las personas se desarrollan habilidad, conocimientos, actitudes y conductas nuevas para un mejor desempeño laboral.

### b. Importancia

El entrenamiento consiste en desarrollar al máximo el potencial de las personas que laboran en la empresa para que puedan utilizar sus habilidades y destrezas dentro y fuera de su trabajo. El entrenamiento no solo es una necesidad que la empresa ofrece a sus miembros sino es un factor de motivación donde la persona se siente realizada de hacer las cosas de la mejor manera posible, en otras palabras, la persona realiza sus tareas con calidad.

---

<sup>8</sup> Norma ISO 10015. 1999. Administración de la Calidad: guías y lineamientos para el Entrenamiento. Primera Edición. 1p.

Cuando el jefe se pone a enseñar a su colaborador sobre las labores asignadas en el trabajo, esto genera aspectos positivos para ambas relaciones; tanto el colaborador aprende, como el jefe se retroalimenta en conocimientos, generándose así un ambiente de confianza y lealtad entre ambos, y estos a su vez tienden a sentirse identificados con la organización.

### **c. Capacitación y entrenamiento**

Para nuestra investigación la capacitación es una parte del entrenamiento, lo que nos hace diferenciarlas en algunos aspectos como los siguientes:

- La capacitación es una forma de brindar conocimientos teóricos a una o varias personas, mientras el entrenamiento es la secuencia de los mismos llevados a la práctica.
- El entrenamiento tiene como componente principal el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas, mientras la capacitación busca formar a la persona y a través de nuevos conocimientos.
- El proceso de capacitación, es el mismo que el entrenamiento, su diferencia radica en la consecución del mismo varias capacitaciones forman un entrenamiento sistemático, por ejemplo, un curso de Excel se divide en los conocimientos adquiridos por el estudiante, lo que lo hace ser principiante, intermedio o avanzado, son capacitaciones que se convierten en entrenamiento en un ciclo continuo si una persona empieza como principiante y concluye las tres modalidades.

En el trabajo de investigación se entenderá a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo y al entrenamiento como las veces de capacitaciones que son aplicadas laboralmente, o a la vida cotidiana. En la cual entrenamiento es una secuencia de capacitaciones a varios niveles.

#### **d. Métodos de Entrenamiento<sup>9</sup>**

*Debieran listarse los métodos de entrenamiento potenciales para cumplir con las necesidades del entrenamiento mismo. La forma apropiada del entrenamiento dependerá de los recursos, restricciones y objetivos listados.*

*Los métodos de entrenamiento pueden incluir:*

- *Cursos o talleres dentro o fuera de la planta;*
- *Aprendizajes;*
- *Enseñanzas y consejos en el trabajo;*
- *Auto entrenamiento; y*
- *Aprendizaje a distancia.*

*Debieran definirse y documentarse los criterios para la selección de métodos apropiados, o una combinación de dichos métodos. Estos pueden incluir:*

- *Fecha y ubicación.*
- *Instalaciones*
- *Costos*
- *Objetivos del entrenamiento*
- *Grupo meta del personal a entrenar (ej., posición profesional actual o planeada, experiencia específica, número máximo de participantes)*
- *Duración del entrenamiento y secuencia de implementación; y*
- *Formas de estimación, evaluación y certificación.*

---

<sup>9</sup> Norma ISO 10015. 1999. Administración de la Calidad: guías y lineamientos para el Entrenamiento. Primera Edición. 6p.

### 3. Gestión por Competencias

#### a. Concepto

Gestión por Competencias son los *“conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales”*.<sup>10</sup>

#### b. Antecedentes de la Gestión por Competencias

El término competencia se remonta al año 1973 donde David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, Estados Unidos publica un artículo titulado “Testing for Competence rather than for intelligence” (Las pruebas de competencia en lugar de la inteligencia), en enero del mismo año en The American Psychologist. McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

R. E. Boyatzis en 1982 analiza profundamente que las competencias incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. Este autor concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades.

Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, discípulos de McClelland publican el diccionario de competencias en 1993, donde definen cinco tipos de características competenciales las cuales son motivacionales, rasgos del carácter, capacidades personales, conocimientos y habilidades.

---

<sup>10</sup> Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos humanos. [En línea]. España. Recuperado en: <[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,\\_principios\\_y\\_objetivos\\_de\\_un\\_Modelo\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_por\\_Competicencias\\_en\\_Recursos\\_humanosx](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanosx)>. Consultado el: 5 de febrero de 2013

De estas investigaciones nacen enfoques que siguen aportando conocimientos a la gestión por competencias como lo es el enfoque anglosajón y el enfoque francés (ver tabla 1).

Las tendencias siguen marcando y una organización que no enfoque sus esfuerzos en tener personal altamente efectivo en sus organizaciones está perdiendo valor como organización y además del talento humano que muy posiblemente sea reclutado por la competencia. La Gestión por Competencias es una forma de contribuir en el Capital Humano que labora dentro de las organizaciones.

**Tabla 1: Enfoque Anglosajón y Francés de la Gestión por Competencias**

Enfoque Anglosajón	Enfoque francés
-Autores representativos: R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad	-Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.
-Se centra en el contenido del puesto de trabajo.	-Se centra más en la persona.
-Competencias reflejan serie de valores que aglutinan misión y plan estratégico.	-Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + conocimientos + rasgos de personalidad)

*Fuente: Elaboración propia*

### c. Pasos para Sistema de Gestión por Competencias.<sup>11</sup>

Para empezar por el esquema por competencias es necesario:

<sup>11</sup> Alles, Martha Alicia. 2008. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. 75p.



- Definir Misión y Visión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencias.

Para implantar la gestión por competencias se requiere:

- *Definición de las competencias, de las cuales las dos clases por definición son:*
  - **Competencia cardinal:** competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, 2009)
  - **Competencia específica:** *competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.* (Alles, 2009)

#### **Criterios efectivos para definir competencias:**

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo de subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.
- Definición de grados o niveles. Además de definir las competencias, necesario fijar distintos grados a través de frases explicativas, por ejemplo:

Tabla 2: **Descripción de Competencia**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Capacidad de Participar activamente con otros, compañeros en la consecución de metas en común, colabora con otros, busca resultados conjuntos.	
<b>1</b>	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
<b>2</b>	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
<b>3</b>	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.
<b>4</b>	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Fuente: *Elaboración propia.*

- *Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.* Por ejemplo:

Tabla 3, **Descripción de Puesto por Competencias**

<b>Nombre de la Competencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Competencias cardinales</b>				
Orientación del cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados			X	
Calidad en el trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencia específica gerenciales</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
<b>Competencia específica gerenciales</b>				
Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad – Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa – Autonomía		X		

Fuente: *Elaboración propia.*

- *Análisis (evaluación) de las competencias del personal.*
- *Implantación del sistema.*

#### **d. Ventajas del Modelo de Gestión de Competencias<sup>12</sup>**

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

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

#### **e. Perfil de Competencias.**

El perfil de competencias laborales es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que impactan en el desempeño laboral de un colaborador, o grupo de colaboradores y de la organización en su conjunto.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Giarratana, Matías. 2008. Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH. [En línea]. Recuperado en: <<http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>>. Consultado el: 9 de mayo de 2014

<sup>13</sup> Ernesto Yturralde Worlwide Inc. Training and Consulting. 2008. Las Competencias. [En línea]. Recuperado en: <<http://www.perfildecompetencias.com>>. Consultado el: 30 de junio de 2014.

## 4. Proceso de Capacitación y Entrenamiento

Para los autores consultados el proceso de capacitación es el mismo aplicable a entrenamiento, sin embargo, es necesario aclarar que el entrenamiento no tiene un proceso aceptado generalmente, por lo que se basará en este tópico en las cuatro etapas comprendidas en la capacitación, las cuales son:

### a. Etapas del proceso de capacitación.

#### 1a. Detección de Necesidades<sup>14</sup>

La primera etapa de la capacitación inicia levantando un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

*Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.* Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente.

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. 378p.

de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:<sup>15</sup>

1. *Evaluación del desempeño*: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación*: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. *Cuestionarios*: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes*: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes*: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales*: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados*: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Loc. Cit. 395-397p.

8. *Entrevista de salida:* cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
  9. *Análisis de puestos y especificación de puestos:* proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
  10. *Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.*
  11. Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).
- *Indicadores a priori:* son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
    - i. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
    - ii. Reducción del número de empleados.
    - iii. Cambio de métodos y procesos de trabajo.
    - iv. Sustituciones o movimientos de personal.
    - v. Faltas, licencias y vacaciones del personal.
    - vi. Expansión de los servicios.
    - vii. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
    - viii. Modernización de la maquinaria o el equipo.
    - ix. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
  
  - *Indicadores a posteriori:* son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

- Problemas de producción, como:
  - i. Calidad inadecuada de la producción.
  - ii. Baja productividad.
  - iii. Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
  - iv. Comunicación deficiente.
  - v. Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
  - vi. Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
  - vii. Exceso de errores y desperdicios.
  - viii. Elevado número de accidentes.
  - ix. Poca versatilidad de los empleados.
  - x. Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.
  
- Problemas de personal, como:
  - i. Relaciones deficientes entre el personal.
  - ii. Número excesivo de quejas.
  - iii. Poco o nulo interés por el trabajo.
  - iv. Falta de cooperación.
  - v. Número excesivo de faltas y reemplazos.
  - vi. Dificultad para obtener buenos elementos.
  - vii. Tendencia a atribuir las fallas a otros.
  - viii. Errores al acatar las órdenes, etcétera.

## **2a. Diseño de la Capacitación<sup>16</sup>**

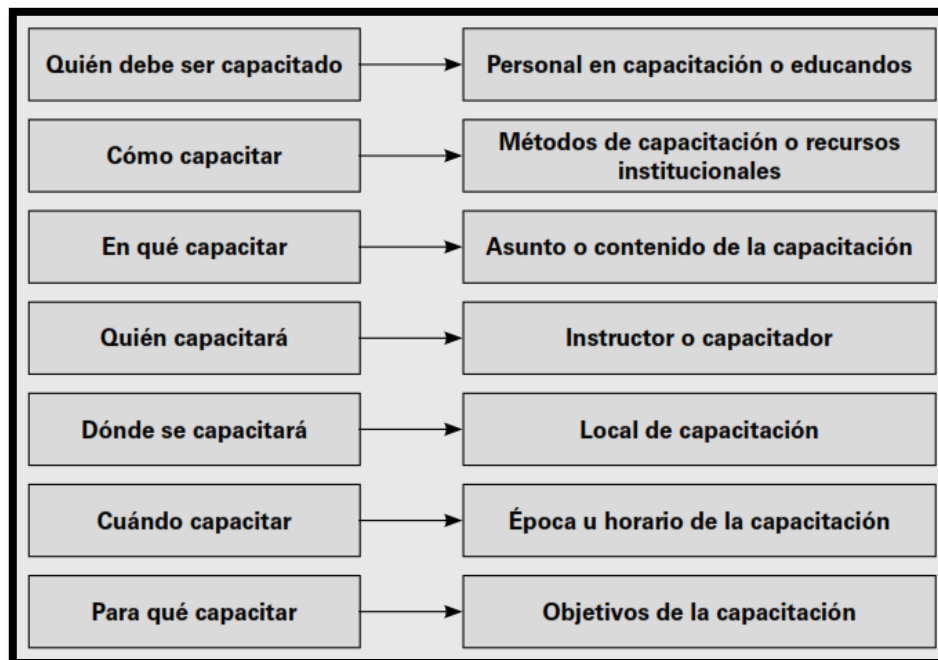
El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Op. Cit. 379p.

forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los siete ingredientes básicos, descritos en la ilustración 4, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

*Ilustración 3 Programación de Capacitación*



*Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Op. Cit. 380p*

### 3a. Implementación de la Capacitación<sup>17</sup>

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Op. Cit. 402p.



Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados. También los instructores pueden ser personas especializadas en su campo pero que no laboran en la empresa, como son empresas consultoras o dedicadas a la formación profesional.

#### 4a. Evaluación de la Capacitación<sup>18</sup>

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- **Costo:** cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- **Calidad:** qué tan bien cumplió las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- **Rapidez:** qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultados:** qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009. Op. Cit. 387-388p.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. *La reacción* es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. *Lo aprendido* evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. *Los cambios de comportamiento* se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. *El resultado*. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.
5. *Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación: El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.*

## 5. Programa de Capacitación y Entrenamiento.

### a. Concepto

“El conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia existentes dentro de la organización” (Porret Gelabert, 2008)

“Un **Programa de Capacitación** es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.”<sup>19</sup>

### b. Modalidades de Programas de Capacitación y Entrenamiento.<sup>20</sup>

**Programas de inducción o introducción.** Tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, la inducción es un proceso estructurado, diferente de la orientación, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados; el proceso se lleva a cabo conforme a una pauta de actividades de corta duración: 10 a 20 horas, generalmente. En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar al nuevo empleado las tareas y responsabilidades de su trabajo; las características de la empresa; su organización y objetivos; los productos y servicios que elabora, los mercados que atiende; las normas y los procedimientos internos; los términos del contrato de trabajo; los itinerarios de carrera del personal, y los sistemas de prestaciones y beneficios del personal.

---

<sup>19</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2008. Guía de capacitación: elaboración de programas de capacitación. México. Recuperado en: < <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf> >. Consultado el: 8 de mayo de 2014.

<sup>20</sup> Martínez Espinosa, Eduardo y Martínez Anguita, Francisca. Op. Cit. 52-54p.

**Programas de entrenamiento inicial**, tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos.

**Programas de complementación**, destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas. Por lo general, se trata de programas de corta duración: 30 a 100 horas, que son impartidos en centros o en la misma empresa, por instructores especializados. Atienden necesidades que pueden presentarse en todos los niveles de una organización: desde operarios hasta gerentes.

**Programas de especialización**, para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos dentro de la propia empresa. La duración de la capacitación es variable, aunque rara vez excede de 100 horas.

**Programas de actualización**, que tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo. Los programas de actualización son, por lo general, de corta duración: menos de 50 horas, y pueden estar dirigidos a trabajadores de cualquier nivel en la organización.

**Programas de perfeccionamiento y desarrollo**, tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo. Estos programas tienen una duración variable: 50 a 100 horas, según la complejidad de las competencias requeridas en el puesto superior.

**Programas de desarrollo personal**, destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización. Estos programas han alcanzado gran popularidad actualmente.

**Programas de capacitación transversales.** Las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas veces son problemas externos con los que la empresa debe combatir internamente; por ejemplo, la seguridad, la drogadicción, el alcoholismo y el SIDA. Otras veces se trata de cambios tecnológicos que comprometen toda la organización; por ejemplo, la instalación de un software computacional nuevo. También hay problemas que se generan dentro de la empresa y que requieren un tratamiento colectivo; por ejemplo, el manejo del estrés laboral, la igualdad de género y el acoso sexual. Por último, puede haber problemas de relación con los clientes, los proveedores, el gobierno y la comunidad, que comprometen la imagen de la empresa y que exigen cambios en las pautas de conducta de todo el personal. En todos estos casos, la capacitación está enfocada a necesidades colectivas de la organización más que a necesidades particulares de una persona, un grupo de trabajadores o una unidad de la empresa.

### c. Programa de Inducción.<sup>21</sup>

El programa de inducción contiene información sobre:

- i. La empresa: su historia.
- ii. El producto o servicios que ofrece.
- iii. Los derechos y obligaciones del personal.
- iv. Los términos del contrato de trabajo.
- v. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Loc. Cit. 400p.

- vi. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- vii. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- viii. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- ix. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- x. Las relaciones del puesto con otros puestos.
- xi. La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

- i. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- ii. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- iii. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- iv. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

## 6. Personal Subcontratado

### a. Concepto

El outsourcing “consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas-” (Werther William B., 2008)

*“El Outsourcing significa la contratación de organizaciones externas para realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa” (George Bohlander, 2001)*

Para el equipo de trabajo este concepto aplica a los puestos que son objeto de estudio de esta investigación y se refiere a las personas que son contratadas de manera externa por una empresa especializada en servicios de personal para los puestos operativos de la empresa contratante.

## **CAPITULO II: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE LAS ÁREAS DE APOYO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS).**

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las personas son las que dan vida a cualquier organización sin importar su tipo de contrato, ellas están a cargo de los recursos sean materiales, tecnológicos, financieros e información de la empresa, por ello es fundamental que estos se sientan identificados, motivados y entrenados para administrar efectivamente dichos recursos, y esto se lleva a cabo por medio de las Capacitaciones y el entrenamiento; que bien pueden ser de manera sencilla cuando un jefe o compañero de trabajo instruye en cómo manejar cierto programa, política o indicador en su trabajo, o solicitando ayuda externa de otros departamentos o de consultores especializados en el tema. En la vida de una empresa, el aprendizaje continuo es primordial para la búsqueda de calidad y certificaciones internacionales que buscan la mejora continua, así es el caso de la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, que ha designado a la unidad de Capacitaciones para alcanzar esta meta, en resumen esta unidad de la empresa se vuelve importante para la presente investigación, por su labor de actualizar los conocimientos a sus empleados y empleadas, no solo instruirlos en conocimientos sino que estos adquieran de manera integral, las habilidades, destrezas, valores y aptitudes para agregar valor a su trabajo y que ellos tengan la oportunidad de crecer personal y profesionalmente .

El outsourcing es una forma de contratar a las personas por medio de una intermediaria, y en el caso de CAESS, el personal subcontratado representa más del 50 por ciento de su capital humano, ellos se pueden encontrar en todas las áreas de la empresa, haciendo tanto trabajo de campo como de oficina, realizando tareas técnicas, como de analistas y en una empresa como



CAESS, que forma parte de un conglomerado Transnacional, con certificaciones Internacionales en ISO 9001-2008 (Servicio al Cliente) y OSHA (Seguridad y Salud Ocupacional), es necesario que estos adquieran valor agregado en competencias para así alcanzar una plaza permanente que conlleva su estabilidad laboral.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. General**

Conocer por medio de instrumentos de recolección y análisis de datos, la Situación Actual del ciclo de Capacitación y Entrenamiento y su congruencia con los Objetivos Estratégicos de la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS), y así obtener la información necesaria para diseñar un Programa de Capacitación y Entrenamiento basado en la Gestión por Competencias.

### **2. Específicos**

- Diseñar los instrumentos de recolección de datos necesarios que permitan adquirir la información necesaria, con el fin de determinar la situación actual de las Capacitación y Entrenamiento que se realizan en CAESS a los empleados Sub-Contratados.
- Reunir la información por medio de los instrumentos de recolección de datos establecidos para establecer los puntos de mejora al proceso de capacitación y entrenamiento que se les imparte a los empleados subcontratados de CAESS.
- Realizar un análisis con la información obtenida, que sirva de insumo para diseñar un plan de capacitación y entrenamiento dirigido a los empleados subcontratados, basado en el Modelo de Gestión por Competencias y que contribuya con los objetivos estratégicos de CAESS.

## C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó bajo el método científico, que para Bonilla y Rodríguez (2000) se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.<sup>22</sup>

La presente investigación propone una manera más eficiente de contribuir con los objetivos estratégicos de la empresa, ya que, en efecto, el problema detectado es la carencia de un Programa de Capacitación y Entrenamiento dirigido al Personal Subcontratado que labora en las unidades de apoyo de CAESS; por tanto el método de investigación más acoplado a una propuesta que diseñe un Programa de Capacitación y Entrenamiento basado en la Gestión por Competencias, es el Método de Investigación Explicativo, (derivado del método Científico), ya que permite el uso de perspectivas teóricas y fuentes de datos primarios que facilitan diagnosticar la situación actual.

Los datos que se analizan son de naturaleza tanto cualitativos como cuantitativos, ya que la investigación se basa en información que extrae descripciones a partir de observación directa por parte del Personal del Departamento de Capacitación, y los datos que se pudieron extraerse en la tabulación y análisis de las encuestas contestadas por el personal Subcontratado en las áreas de apoyo de CAESS.

El presente estudio se enfoca en la interpretación de los datos recolectados de los empleados subcontratados en las diferentes áreas de apoyo de las que está conformada CAESS, además de los procesos e instrumentos que utiliza el Departamento de Capacitación para este tipo de empleados, que sirven de insumos para ser interpretados por medio de instrumentos estadísticos que ayudan a interpretar el problema.

---

<sup>22</sup> Bernal, César A. 2010. Metodología de la investigación. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación. 58p.

## **1. Métodos Auxiliares de la Investigación**

### **a. Analítico**

Se examinaron cada uno de los componentes que conforman el Programa de Capacitación (Tipos de Capacitación, proveedores y consultores, quiénes, cómo se capacita, cada cuanto, cómo se evalúa la calidad de la misma, etc.) y Entrenamiento (cómo se lleva a cabo el entrenamiento), basado en el Modelo de Gestión por competencias (cuales son las competencias adquiridas, cuáles serían las necesarias, etc.), para las personas empleadas por Outsourcing (su nivel académico, edad, antigüedad dentro de la empresa, puesto que desempeñan, área a la que pertenecen) de CAESS.

### **b. Sintético**

Se extrajo la información más relevante de la información obtenida, descrita en conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación que contribuye a la propuesta de un Diseño de Programa de Capacitación y Entrenamiento, basado en la Gestión por Competencias dirigido al personal subcontratado de CAESS.

## **2. Tipo de Investigación**

Hay diversas clasificaciones de tipos de investigación, las más comunes son los estudios explicativos, descriptivos, correlaciones y predictivos. En el presente estudio se adoptó el tipo explicativo para extraer de la información recolectada los elementos que sustenten el Programa de Capacitación y Entrenamiento para los empleados subcontratados en la CAESS.

#### **a. Tipo de Diseño de La Investigación**

El diseño de investigación se divide en diseño experimental y diseño no experimental. Del cual para este trabajo fue útil recurrir al estudio no experimental, ya que este tipo de diseño permitió aplicar tanto el enfoque cualitativo (observación directa y punto de vista de las personas entrevistadas) como el enfoque cuantitativo (Datos estadísticos que revelaron las encuestas), además otra característica que coincide con este tipo de diseño es que la recolección de los datos que fue obtenida en un momento único para así describir variables y analizar su incidencia e interrelación.

### **3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Con la finalidad de obtener datos fiables de manera científica, a través de instrumentos de recolección, tabulación, procesamiento de análisis e interpretación de información, se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **a. Entrevista**

La entrevista es la obtención de información en base a una guía de preguntas y con la ayuda de un entrevistador y una persona que sea entrevistada voluntariamente; donde se puede profundizar en la situación actual de las Capacitaciones y Entrenamiento que se ofrecen a los empleados subcontractados. Para esta técnica de recolección de información se usó el instrumento siguiente:

##### **▪ Guía de La Entrevista**

Con el instrumento de la entrevista se obtuvo información de parte de la Dirección de Recursos Humanos a través de su Unidad de Capacitación, particularmente a la Jefa de Capacitación y la Analista, ya que conocen sobre cómo se realiza dicho proceso en CAESS, así como información relacionada que facilitó el proceso de análisis e interpretación más objetivo y

basado en la realidad de la empresa. Se utilizó la entrevista estructurada y la no estructurada, después de la guía de preguntas adicionales que surgieron a medida se obtenía la información.

#### **b. Encuesta**

Es la técnica que consiste en la recolección de información a toda la población o a una muestra representativa. En la investigación realizada se tomó por censo a todos los empleados subcontratados y los jefes de las áreas de apoyo, de estos últimos no se recopiló información debido a dificultades de tiempo. Por tal razón su instrumento utilizado fue el siguiente:

##### **▪ CUESTIONARIO**

Este instrumento se utilizó para recolectar la información de las personas que laboran en las áreas de apoyo de CAESS, cuyo objetivo fue obtener los datos e información relevante que refiere a la capacitación y entrenamiento, además del cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía. El cuestionario se diseñó únicamente de 17 preguntas cerradas para que sea más sencilla su tabulación y análisis (ver Anexo 3) y el diseño del mismo tuvo sus bases de los indicadores de la operacionalización de hipótesis y preguntas que ayudaron a determinar el historial del empleado dentro de la compañía.

### **D. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **1. Primarias**

La información se obtuvo de las encuestas que se hicieron directamente a las personas que laboran en las áreas de apoyo y se encuentran subcontratadas en CAESS y la entrevista que se realizó para conocer sobre el estado actual, las políticas y proceso de capacitación y entrenamiento a las personas que trabajan en el Departamento de capacitaciones.

## **2. Secundarias:**

La búsqueda de referencia bibliográfica fue a través de libros sobre el tema a tratar, documentos y estudios relacionados, leyes, reglamentos, normas, trabajos de investigación, revistas, sitios webs, entre otros, además se utilizó información de revistas y comunicados de la empresa que se encuentran en la intranet y que fue compartida por las personas que trabajan en el departamento de capacitación.

## **E. DELIMITACIÓN DEL CENSO**

En la recopilación de las personas subcontratadas de CAESS, se encontraron 74 personas que cumplen este requisito. Por la cantidad encontrada se realizó un censo a las mismas. En las que se describen a continuación.

1. 74 empleados subcontratados de unidades de apoyo que pertenecen a la empresa CAESS, de los cuales no se pudo recopilar información de 5 personas.
2. Personal que pertenece al Departamento de Capacitaciones, de las que se describe a la Jefa del departamento y a la analista de capacitaciones.
3. Jefes de empleados subcontratados en las áreas de apoyo que pertenecen a la empresa CAESS. De los que no se permitió la entrevista por cuestiones de tiempo y otros factores ajenos a la investigación.

## **F. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El presente trabajo de investigación incluye técnicas e instrumentos de interpretación de datos de manera cuantitativa, como la tabulación estadística y tablas cruzadas, gráficos de pastel de barra y lineal, según la necesidad de hacer más sencilla visualmente el análisis de los datos, además de la interpretación de datos cualitativos y cuantitativos de los cuales se obtuvo de manera

directa por medio de la entrevista a profundidad, realizada a los siguientes sujetos: Jefa del Departamento de Capacitaciones y Analista de capacitaciones que en conjunto contestaron todas las interrogantes del listado de preguntas preparado previamente, y 69 personas, que contestaron el cuestionario, que trabajan como subcontratadas en las áreas de apoyo de CAESS.

## **1. Procesamiento de La Información**

La información obtenida ha sido compilada en un software de base datos de la familia Microsoft Office: Microsoft Excel, donde se trasladaron los datos obtenidos en la encuesta realizada, asignando las columnas a las preguntas y las filas a la persona entrevistada. Se filtró la información y se elaboraron Tablas dinámicas para mayor eficacia en el manejo de la información, conteo de las respuestas y elaboración de los respectivos gráficos.

## **2. Tabulación**

La tabulación fue organizada en base a cada pregunta formulada y el objetivo que persigue, para su mayor comprensión se presentan en cuadros estadísticos a través de matriz simple que representan las respuestas y los respectivos porcentajes relacionados a la cantidad de personas encuestadas. En el caso de las tablas cruzadas se utiliza la misma tabulación de datos, a excepción de las que se componen de tablas cruzadas, en las que intervienen más de dos variables; cabe mencionar que el cruce nace de la necesidad de información que se desea extraer, para poder diagnosticar a profundidad la situación actual.

Se llevó a cabo, además una entrevista basada en una guía de preguntas dirigida al personal que conforma el departamento de Capacitaciones (las dos personas antes mencionadas); se pudo interactuar de manera directa y lograr saber cuáles son los procesos con los que trabajan, además de las políticas e indicadores de calidad impuestos por la empresa a dicho departamento. La entrevista fue transcrita de manera explicativa, con el propósito de sintetizar e interpretar los datos obtenidos, haciendo énfasis a la información más básica y objetiva para la investigación;

adicional a la misma, las personas entrevistadas compartieron algunos modelos y procesos que utilizan para llevar a cabo las Capacitaciones (ver anexo 2).

### **3. Análisis e Interpretación de Datos**

En la tabulación que se llevó a cabo, se realizó un breve análisis por cada pregunta formulada, el mismo expone los resultados relevantes a la investigación, de manera descriptiva, mencionando los porcentajes más distintivos o el número de encuestados que se encuentran en determinada situación, además de lo que representan las cifras en la investigación. La información recolectada, además se representa por medio de gráficos en formas de barras, de pastel y lineal, según su complejidad.

## **G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR**

### **1. Generalidades**

Los hombres y mujeres que laboran como empleados subcontratados no demuestran una tendencia de preferencia en sus contrataciones, por lo que tienen la misma oportunidad de desempeñarse en su cargo (ver anexo 1, pregunta uno). Al comparar las edades, los empleados mayores de 31 años de edad conforman el 42 por ciento (ver anexo 1, pregunta dos) de las áreas de apoyo, mientras que el rango de edad de 18 años a 25 años es de un 28 por ciento, lo que denota el supuesto de la preferencia de contratación a personas con experiencia (ver anexo 1, pregunta dos). En la educación formal es importante destacar que todos poseen estudios completados de bachillerato como mínimo (ver anexo 1, pregunta seis), y la mayoría, 72 por ciento, son estudiantes universitarios, egresados y graduados universitarios. Su preparación hace que el



tiempo de trabajo en CAESS establezca al 49 por ciento en el rango de 1 a 3 años, siendo personas relativamente jóvenes de pertenecer a la empresa, (ver anexo 1, pregunta cinco).

Otro punto observado son las áreas/departamentos que integran los empleados en las que el 17 por ciento pertenece a Compras, el 14 por ciento son de Administración de Tecnología de la Información y Recursos Humanos en igual proporción. En Compliance corresponde solo el uno por ciento, y el tres por ciento son del área de Mantenimiento de Edificios y Tesorería equivalentemente (ver anexo 1, pregunta tres), Se destaca además que en las áreas mencionadas también pueden existir otros empleados permanentes con el mismo puesto que la de una persona subcontratada y que las jefaturas, supervisiones y gerencias, son empleados contratados directamente por CAESS.

## **2. Capacitación**

La dirección de Recursos Humanos favorece a todos sus empleados para brindarles capacitaciones (ver anexo 2, numeral 4), aunque no tengan un programa de capacitación establecido, el 70 por ciento del personal subcontratado ha recibido capacitación (ver anexo 1, pregunta once) y al menos una o dos capacitaciones se han impartido en promedio al 71 por ciento (ver anexo 1, pregunta doce).

Es relevante agregar que, aunque no exista un encargado de brindar inducción de parte de la Unidad de Capacitación (ver anexo 2, numeral 10), todos los empleados recibieron inducción; un 61 por ciento fue por medio de su jefe inmediato (ver anexo 1, pregunta siete) en su ingreso al puesto de trabajo durante un día o menos para el 81 por ciento de los encuestados (ver anexo 1, pregunta ocho).

Otro punto importante de señalar de las capacitaciones se originan por medio de la DNC, basados en la consulta realizada a los jefes de áreas sobre temas que necesiten conocer sus colaboradores y presentado a Recursos Humanos (en la mayoría de los casos estos toman en cuenta a los empleados subcontratados), por medio del instrumento que se proporciona y que se compone de tres categorías A, B, C, donde A son temas imprescindibles y urgentes para los

empleados, y B y C son temas que pueden esperar impartirse a más de un año, debido a que la duración de la DNC comprende 3 años (ver anexo 2, numeral 7). Este proceso inicia en diciembre, para comenzar el año siguiente con el Plan de Capacitación Anual.

Al mencionar los temas de capacitación, los que más se brindaron fueron sobre ofimática, recursos humanos y desarrollo humano con un 48 por ciento en total, Marketing y Ventas no se impartió a ningún colaborador consultado. La gestión de proyectos y atención al cliente son las capacitaciones que menos se brindaron con uno por ciento para ambas (ver anexo 1, pregunta trece). De todos los contenidos, los que se impartieron nuevamente fueron la Administración del tiempo, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo del estrés laboral, mientras que almacén, control de inventarios son los que apenas se repitieron una vez, debido a que es un tema específico (ver anexo 1, pregunta catorce).

Si los temas impartidos son efectivos para los empleados, los indicadores de desempeño demuestran el avance que ellos poseen para desenvolverse mejor en su puesto de trabajo, por eso es importante que el 75 por ciento lo conoce (ver anexo 1, pregunta quince). Además, es relevante que un 57 por ciento es capaz de solicitar una capacitación mediante el proceso (ver anexo 1, pregunta dieciséis) que comprende la información de la capacitación, tiempo, proveedor, contacto..., solicitud de permiso al jefe de manera personal o por correo electrónico para asistir a la formación (ver anexo 2, numeral 8).

### **3. Entrenamiento**

No existe especificación en el caso de Entrenamiento; se debe principalmente al enfoque en capacitaciones, educación de corto tiempo.

#### **4. Programa de Capacitación**

La Dirección de Recursos Humanos basa su Programa de Capacitación en un inicio con la DNC, donde se consultan a los jefes de áreas/departamentos los temas que necesiten conocer sus colaboradores, y la Unidad de Capacitaciones con esos insumos elabora el Programa de Capacitaciones que se desarrollará durante el año. Este programa se aplica a los empleados permanentes, aun cuando los empleados subcontratados participan (Ver Anexo 2, numeral 20) también en la Detección de Necesidades de Capacitación. No obstante, la “Medición de la Eficacia de Capacitación” (Ver Anexo 4) es un instrumento para medir las capacitaciones recibidas, y se aplica a los empleados contratados directamente por CAESS, lo que dificulta la medición efectiva de todas las capacitaciones.

Es importante destacar que el programa de capacitación es una oportunidad de crear nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que pueden convertirse en promociones y cambios de puesto de forma vertical o ascensos o de forma horizontal o puestos similares. Para los empleados Outsourcing, al consultar sobre cambios en su puesto de trabajo el 72 por ciento respondió de manera negativa, el 23 por ciento ha cambiado una vez y el cuatro por ciento dos veces (ver anexo 1, pregunta nueve). Con estos resultados se resalta que siete de cada diez personas se ha mantenido en su puesto de trabajo pese a que el 70 por ciento ha recibido capacitaciones (ver anexo 1, pregunta once). De los que han recibido capacitaciones para su nuevo puesto de trabajo fue el 58 por ciento (Ver anexo 1, pregunta diez) que conllevó a una actualización de conocimientos para el nuevo puesto al que la persona fue asignada.

#### **5. Programa de Entrenamiento**

Dado a lo que se ha explicado, la empresa objeto de estudio toma el concepto de Entrenamiento como sinónimo de Capacitación y es muy natural que esto suceda ya que los autores consultados definen de la misma manera estas dos acepciones, por tanto el único dato que se puede obtener de este concepto es la retroalimentación, ya que según la Jefe de

Capacitación “El debe ser” es que un empleado capacitado en un tema en específico, se le retroalimenta cada dos años, en cuanto a este dato se determinó que de 107 capacitaciones impartidas, únicamente a 39 se les dio seguimiento (ver anexo 1, pregunta trece y catorce).

## **6. Perfil de Competencia**

Según la entrevista al personal del Departamento de Capacitación, el perfil de Competencias no está elaborado y solamente poseen el perfil de puestos (donde se encuentran las competencias necesarias según el tipo de puesto) que es un instrumento desarrollado e implementado por la unidad que está bajo la dirección de Recursos Humanos, llamado RH Soluciones, que son quienes cuidan celosamente dichos perfiles. Otra información relevante es que dicho departamento, está comenzando a implantar el modelo de Gestión por Competencias en sus actividades de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño.

Dadas las limitaciones se realizó un sondeo de los tipos de Capacitaciones que más proporciona la unidad de Capacitaciones gracias a un Manual de Tipo de Capacitaciones que utiliza dicho departamento para clasificar las capacitaciones en el Sistema Informático de Recursos Humanos (Plataforma SIGARH), este manual fue adaptado a las necesidades de la presente investigación clasificando diecisiete tipos de capacitación que se basa en un grupo de competencias específicas como se observa en el anexo 5.

Por tanto, basándose en los datos estadísticos recolectados y con la necesidad de conocer acerca de las competencias adquiridas hasta el momento por los empleados subcontractados se puede decir que: el 70 por ciento (ver anexo 1, pregunta once) de los encuestados ha recibido por lo menos una capacitación desde su ingreso a la empresa, 48 personas; además se hizo la siguiente pregunta: Seleccione el tipo de Capacitaciones que ha recibido desde que ingresó a CAESS, en este punto como análisis hay que partir de que no se trata de la cantidad de personas que han recibido una capacitación en específica, el conteo se basa en que del total de las 107

capacitaciones destinadas a estas personas encuestadas, el 19 por ciento fueron de Desarrollo Humano, (hay que destacar que las Capacitaciones de este tipo son las que forman el carácter y la actitud de un individuo, la auto-motivación y ayudan al clima organizacional), en segundo lugar, el 16 por ciento fueron las capacitaciones en Ofimática (Microsoft, Windows, etc.), en el caso de las capacitaciones de Marketing y ventas, se puede observar que nadie ha recibido y las de Atención al Cliente solo una persona ha recibido esta formación (ver anexo 1, pregunta trece). Partiendo de estas 107 capacitaciones recibidas por los empleados encuestados, se determinó únicamente que 39 personas fueron retroalimentadas (ver anexo1, pregunta catorce).

Todos estos datos dan referencia al tipo de Competencias que se han impartido a las distintas áreas, según sus necesidades y es así que el departamento que mejor ha distribuido las capacitaciones entre sus miembros es el de Administración de Tecnología de la Información; el que tiene una distribución con preferencias es SIMA (ver anexo 1, tablas cruzadas numeral 1).

## **H. LIMITANTES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Limitantes de La Investigación**

- Del sujeto principal objeto de estudio de la presente investigación, los empleados subcontratados, se pudo entrevistar al 93 por ciento. De los 74 solo 5 no respondieron el cuestionario, por tanto, se contó con 69 instrumentos contestados en un tiempo de más de tres meses, situación que hizo además que la investigación se prolongara más de lo que se había programado para esta actividad.
- La investigación fue retrasada por falta de información de fuente primaria en los períodos expresados dentro del cronograma de actividades, por lo que se necesitó un tiempo prudencial mayor.
- No se concedió permiso para entrevistar a las jefaturas de los empleados de las áreas de apoyo.

- Dado que la investigación fue únicamente para el personal subcontratado no se pudo determinar qué empleados permanentes entraron a CAESS con contrato Temporal en relación a su relación anterior como outsourcing en la empresa.
- No se pudo tener acceso a los Perfiles de Puestos o Manual de Puestos ya que es política de Recursos Humanos de no Compartir esa información al ser clasificada.

## **2. Alcances de La Investigación**

La investigación pretende conseguir la información necesaria para conocer cómo se lleva a cabo el proceso de Capacitación y entrenamiento dentro de CAESS, dar seguimiento al plan de capacitación actual y detectar los aspectos a mejorar adaptando la metodología que utiliza el departamento de Capacitación al sistema de Capacitación y entrenamiento en base a competencias.

Con las preguntas formuladas en el cuestionario que se pasó a los empleados contratados, más la entrevista que se llevó a cabo con la jefe de capacitaciones y su analista, se procuró efectuar una “radiografía” de la situación actual en que se encuentra el departamento de Capacitaciones, conociendo las limitaciones y los métodos que utilizan; cómo evalúan el tipo de capacitación que necesita una persona y si es necesaria esta formación para su puesto de trabajo; en qué grado los mismos empleados influyen en su ampliación de conocimientos dentro de la empresa y otro aspecto muy importante que es el de la inducción, además de los instrumentos que se utilizan para medir la eficacia de la inversión en el desarrollo de conocimiento y si estos son útiles para el cambio de puestos, si los empleados subcontratados están en buenas condiciones de desarrollo profesional y si se les da la importancia debida; si sus conocimientos coinciden con las necesidades de la empresa expresadas en los objetivos estratégicos de CAESS.

## I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Se encontraron varios aspectos que se alcanzaron a observar por medio de los instrumentos de recolección de datos, entre los más relevantes y que servirán de insumos para proponer un Programa de Capacitación y Entrenamiento dirigido a los Empleados Subcontratados en las Áreas de Apoyo basado en el Modelo de Gestión por Competencias para contribuir con los Objetivos Estratégicos de CAESS, son los siguientes:

- A. El departamento de Capacitaciones, compra los productos y servicios relacionados con las capacitaciones y entrenamiento de proveedores tanto nacionales como internacionales, esto se pudo denotar en el listado de proveedores que los miembros de dicho departamento proporcionaron para beneficio de las capacitaciones; los productos que dichas empresas ofrecen en su mayoría son con ayuda del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, conocido como INSAFORP (que se conocerá así en el desarrollo del trabajo), que absorbe costos desde el diez por ciento al cien por ciento de la institución contratante; un aspecto que hay que reconocer es que el Departamento de Capacitación aprovecha efectivamente sus relaciones con sus proveedores ahorrando costos, ya que son limitados los recursos (ver Anexo 2).
  
- B. La DNC, para el departamento objeto de estudio es un proceso que se lleva a cabo una vez al año, solicitando por medio de una plantilla las capacitaciones que cada jefe, quien, según su criterio, piensa que son necesarias para su personal, de esta manera cada jefe ingresa en el listado los nombres de sus empleados, olvidando las rotaciones de personal que pudieran ocurrir en el año. El proceso se unifica en un solo archivo y toda la información queda a la espera de ser consultada en el momento que llegue alguna oferta de los proveedores de capacitación que ofrezca lo que las personas en la lista esperan. Lo que denota que no hay un verdadero proceso de detección de necesidades de capacitación en la empresa.

- C.** Uno de los indicadores de Desempeño del Departamento de Capacitación, son las horas de Capacitación que se invierten por año y por mes, lo que significa que a mayor cantidad de Capacitaciones que se realicen por más de dos días, por ejemplo, es mejor el desempeño y efectividad para dicho departamento, lo que resulta ser falso, dado que solo indica el arduo trabajo del equipo, además de que no se hayan aprovechado los fondos y que estos repercutan con más productividad para la empresa. También, esto no se puede definir como política de Calidad y entrenamiento para una organización que forma parte de un conglomerado tan grande como lo es CAESS en AES, asimismo este método no toma en cuenta el diseño de los procesos y no garantiza la administración efectiva de los recursos de la empresa.
- D.** Se supone que el departamento que mejor ha distribuido la capacitación entre sus miembros es el TI o Tecnología de la Información, entre tanto el que tiene una distribución muy dispareja es el de SIMA (Seguridad Integral y Medio Ambiente), además se puede observar que una tercera parte de los departamentos (ver anexo 1, tablas cruzadas numeral 1) han capacitado a todos sus compañeros (Administración de TI, Almacenes, Compliance, Recursos Humanos) y el resto no.
- E.** Se observa que no existe relación entre el número de capacitaciones recibidas y la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo, además si no hay capacitaciones recibidas, tampoco se puede cambiar de puesto (ver anexo 1, tablas cruzadas numeral 4).
- F.** No existe una persona que coordine la realización de la Inducción a los nuevos Ingresos subcontractados en las áreas de apoyo, ya que las personas que se encargan de esta tarea son los jefes inmediatos, llamando inducción a una sesión que en general dura un día o menos (ver anexo 1, pregunta ocho), y que no abarca los aspectos importantes del negocio, las políticas, procedimientos y factores que definen la cultura organizacional (historia, valores, misión, visión, etc.), y tampoco existe un programa que se encargue de prepararlos para esta tarea, para el personal outsourcing (ver anexo 2, numeral 10).



- G.** La manera en que se evalúa la eficacia de la Capacitación es por medio de una Nota de Satisfacción que se manda a los Jefes de las áreas donde califican cuantitativamente en qué medida esa capacitación ha mejorado las aptitudes del empleado, el problema es que esta Nota de Satisfacción solo se pasa a los Jefes cuyos empleados poseen un Contrato Permanente, dejando de lado a los empleados subcontratados de todas las áreas. Esta evaluación se envía 3 meses después de la capacitación (ver anexo 4). La dificultad en esta evaluación es muy subjetiva, y dependerá de varios factores como el trato del jefe con su subordinado por ejemplo y no en competencias del trabajador

## 2. Recomendaciones

- A. Se propone que se siga con las relaciones con los proveedores actuales, además que procuren programas y software que contribuyan a fortalecer las políticas y las normas con las que se rige CAESS por medio de E-learning; de esta manera la información y los conocimientos estarían a la disposición de todos los empleados y a la larga disminuiría los costos de capacitación; una de las ventajas de estas capacitaciones en línea, es que se realizan para toda la empresa, de esta manera se pueden implantar los valores, políticas, conocimiento de las Normas de Calidad y manejo de los Indicadores en general, también se pueden conseguir programas que fortalezcan los conocimientos para ciertos departamentos especialistas que son parte de las áreas de apoyo, por ejemplo el departamento de Almacenes, podrían recibir en una sesión de dos horas diarias de técnicas de Control de Inventarios por ejemplo.
  
- B. Además de consultarse a las jefaturas para la elaboración de la DNC, estas debieran establecer las competencias necesarias para cada tarea que afecte la calidad de los productos (llámese servicio al cliente, indicadores cumplidos, etc.), y así con ayuda del Departamento de Capacitación, determinar cuáles son las competencias necesarias que debiera tener el personal para ejecutar sus tareas. Se debe además desarrollar planes a nivel global basando el análisis en las necesidades actuales de CAESS; este puede ayudar el comité ejecutivo estableciendo qué competencias son las ideales para lograr los objetivos de la empresa y que debe desarrollarse en cada uno de los empleados. También es importante el desarrollo de instrumentos que permitan detectar brechas entre el perfil de Competencias del Puesto y las Competencias que posee cada individuo, para así eliminarlas por medio de la Capacitación y el Entrenamiento.
  
- C. Se sugiere cambiar los indicadores de Desempeño midiéndolos por políticas de calidad establecidas que estén acorde con los requerimientos de Administración de la Calidad de CAESS y que sea congruente con la Administración de Recursos y el diseño de procesos ya

establecido para cada Departamento, en el que se evalúe el nivel de competencias adquiridas en las formaciones recibidas.

- D. Un programa de Capacitación y Entrenamiento Basado en Competencias, propone además de una Idea Innovadora, una correcta distribución de las Capacitaciones, encargándose de desarrollar a cada persona, sin importar el puesto, en las Competencias necesarias y que interesan a la empresa, al puesto, y claro, a la persona misma, mejorando los puntos débiles, y con un sistema de Detección de Necesidades de Capacitación sistemático para cada departamento, personalizado con respecto a las necesidades de competencias en cada unidad o área de apoyo de CAESS.
- E. Se muestra que un Programa, además de Capacitar a sus empleados, tenga un seguimiento que incluya el plan de carrera profesional; de esta manera se incentiva a la preparación de los empleados, considerando que una inversión en una Capacitación se perciba a corto o mediano plazo para mejorar el puesto, aumentar la efectividad y poder prepararlo no solo para el siguiente peldaño dentro de la organización, sino para incrementar el valor en el mercado que el empleado adquiere con las competencias y conocimientos adquiridos.
- F. Se recomienda un programa de Inducción que se realice cada mes y que lo imparta una persona entrenada del Departamento de Recursos Humanos, invirtiendo 1 a 3 días para conocer aspectos del negocio, áreas que conforman la empresa, elementos de la Cultura Organizacional y Normas Internas y Externas con las que se rige la Empresa. Esta tarea podría ser realizada por un encargado de Recursos Humanos, además del apoyo de las áreas de la empresa que deberían nombrar a un "oficial" que se encargue de impartir los conocimientos generales acerca de lo que hacen en su respectiva área y en qué contribuyen a la cadena de valor. De esta manera se garantiza impartir una inducción integral y a la vez dar un sentido de orientación y pertenencia a los nuevos ingresos.

- G.** Debe existir un instrumento de Evaluación de la Eficacia de la Capacitación dirigido a los empleados subcontratados donde se pueda ver la utilidad de la misma, el cambio de actitud y así mismo compensar sea cuantitativa o cualitativamente el progreso del empleado, determinando si es necesario que se repita la capacitación. Además, debiera incluirse en el programa, el seguimiento que debe llevar una capacitación para adquirir una competencia, ya sea incrementando el nivel o más bien que un seguimiento constante para así no convertir en gasto el costo de lo invertido.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE LAS ÁREAS DE APOYO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS).**

### **A. OBJETIVO DEL PROGRAMA**

#### **1. Objetivo General**

Desarrollar la Propuesta para un programa de capacitación y entrenamiento basado en la Gestión por Competencias

#### **2. Objetivos Específicos**

- Crear el Modelo de Gestión por Competencias aplicado a la Capacitación en la empresa CAESS
- Identificar los Insumos que se necesiten para la creación del Programa de Capacitación y Entrenamiento.
- Establecer el Programa de Capacitación y entrenamiento basado en la ISO 10015.

## **B. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

La preparación ante nuevos retos es la oportunidad que se presenta para dar saltos de calidad en cualesquiera ámbitos de la vida, es así como las empresas se preparan a los retos de la globalización y buscan que el talento humano sea el mejor posible.

La gestión por competencias es un enfoque de los últimos años en busca de la excelencia del talento humano en sus habilidades, destrezas y competencias propias que poseen los colaboradores en las organizaciones como es el caso de estudio de CAESS, que en su fuerza de trabajo cuenta con trabajadores subcontractados en busca de demostrar de que son capaces.

El Programa de Capacitación y Entrenamiento pretende ser parte inclusiva en los empleados de CAESS, en especial en los contratados por outsourcing, para demostrar sus talentos a la organización e ir capitalizando experiencia que sea de beneficio para el crecimiento laboral de dichas personas y la empresa.


La propuesta que se presenta busca que el Área de Desarrollo Humano capacite y entrene a su personal con herramientas que aporten al personal herramientas, nuevos conocimientos, experiencia para cumplir con efectividad los objetivos estratégicos de la organización.

## C. INSUMOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

### 1. Perfil del Puesto por Competencias

El perfil del puesto por competencias es una actualización de las 12 áreas en estudio para las que se creará debido a que este instrumento no fue proporcionado por la empresa. Por la cantidad de empleados y sus cargos, se presentan todos los puestos genéricos de las áreas o departamentos en el Perfil por Competencias.

Tabla 4: *Perfil de Puesto Analista (Área de Administración TI)*

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: ATI01
	Título: Analista (Área de Administración TI)	

#### 1. Actividades y Tareas.

Recopilar y analizar datos e información y realizar trabajos técnicos en base a las políticas y normativas establecidas en materia de tecnología de la información, al identificar prioridades y planificar sus actividades en función de las mismas para el cumplimiento de los plazos establecidos.

Participar en el diseño, implantación y desarrollo de una adecuada estrategia en materia de prácticas, estándares, herramientas, procesos de desarrollo de software y procesos de infraestructura, integrando los conocimientos más actualizados a la gestión de los procesos considerando el entorno estratégico y tecnológico de la organización.

Aportar ideas para la formulación de políticas para la incorporación de sistemas seguros en el más amplio sentido en cuanto a su funcionamiento y a la gestión de la información, considerando la relevancia de las aplicaciones implicadas.

Implantar, conforme a las políticas vigentes y a las mejores prácticas aplicables, módulos de software, especificaciones de requerimientos, rutinas, modelos, configuraciones, documentación y cualquier otro tipo de componentes de acuerdo a las funciones del Servicio.

Realizar el control de calidad del proceso de definición e implantación de los componentes de tecnología.

Participar en la planificación de los proyectos a los cuales fue asignado, a través de una aplicación en el entorno de la organización de las mejores prácticas en la materia.


Participar en el seguimiento global de los cronogramas de los diferentes proyectos, evaluando su interacción y aportando en lo posible, alternativas para superar los inconvenientes que puedan surgir.

Contribuir a la definición y evaluación para la contratación de los diferentes recursos necesarios para los diferentes proyectos gestionados por la organización.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>			X	
<b>Integridad</b>			X	
<b>Innovación/Creatividad</b>		X		
<b>Trabajo en equipo</b>			X	
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>			X	
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>		X		
<b>Idiomas.</b>			X	
<b>Ofimática.</b>				X
<b>Análisis y síntesis.</b>			X	
<b>Razonamiento matemático.</b>		X		



Tabla 5: *Perfil de Puesto Administrador (Área de Administración TI)*

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: ATI01
	Título: Administrador (Área de Administración TI)	

**1. Actividades y Tareas.**

Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnologías de información.

Supervisar y evaluar el alineamiento de los sistemas de información a los procesos corporativos.

Participar en la elaboración de las estrategias de negocios

Definir políticas y normas de seguridad de la información, así como procedimientos generales de seguridad física y lógica, tanto en lo que se refiere a las tecnologías informáticas como a las comunicaciones.

Mantener la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información y servicios basados en Tecnologías de Información y Comunicaciones.


Emitir opinión técnica especializada en temas vinculados a la tecnología de la información y comunicaciones.

Formular los Términos de Referencia para la adquisición de equipos, accesorios, repuestos, insumos y demás elementos necesarios relacionados con el uso de tecnologías de la información, así como la contratación de servicios conexos, siendo responsable de emitir la conformidad técnica respectiva definiendo los niveles de servicio (Service Level Agreement) acordes con las necesidades.

Asesorar y recomendar a la Alta Dirección en las soluciones tecnológicas, propiciando la innovación de procesos y servicios.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>				X
<b>Trabajo en equipo</b>				X
<b>Compromiso</b>				X
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>			X	
<b>Ofimática.</b>			X	
<b>Análisis y síntesis.</b>				X
<b>Razonamiento matemático.</b>				X

Tabla 6: **Perfil de Puesto Programador (Área de Administración TI)**

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: ATI01</b>
	<b>Título: Programador (Área de Administración TI)</b>	

### 1. Actividades y Tareas.

Analizar y verificar la información derivada de las tareas asignadas proponiendo acciones de mejora al Superior Inmediato, cuando sea pertinente.

Realizar seguimiento a los trabajos entregados al Superior Inmediato, para apoyarle en su gestión.

Conocer, promover y ejecutar la Política de Gestión Integral.

Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión Integral

Dar cumplimiento a las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional.

Reportar a la Oficina de Informática cualquier evento, debilidad, o incidente de la Seguridad en la información que afecte la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Y las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>			X	
<b>Integridad</b>			X	
<b>Innovación/Creatividad</b>			X	
<b>Trabajo en equipo</b>			X	
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>			X	
<b>Orientación a resultados</b>			X	
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>			X	
<b>Idiomas.</b>			X	
<b>Ofimática.</b>				X
<b>Análisis y síntesis.</b>			X	
<b>Razonamiento matemático.</b>			X	

Tabla 7: Perfil de Puesto Planificador (Área de Administración TI)



	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: AT101			
Título: Planificador (Área de Administración TI)					
<b>1. Actividades y Tareas.</b>					
Definir la estrategia publicitaria que se debe llevar a cabo en la red.					
Definir el plan de acción.					
Negociar con los distintos medios de la red para establecer acuerdos estratégicos (portales, grupos de comunicación, sitios web específicos, etc.).					
Llegar a acuerdos con los distintos grupos de comunicación.					
Comprar o establecer los diferentes elementos de la comunicación que hay que diseñar, desde banners hasta acuerdos de colaboración global (cierra tratos con operadores de telecomunicaciones y con portales para conseguir un trato preferencial o la exclusividad del producto, etc.).					
Poner en práctica la parte técnica de todas las acciones.					
Supervisar todas las acciones.					
Estudiar los resultados finales y los analiza con vistas a próximas campañas.					
Relevar datos: confeccionará y mantendrá actualizado un inventario detallado de todas las instalaciones y artefactos de energía eléctrica, gas, aires acondicionados, sanitarios y agua potable.					
Llevar un registro detallado de los consumos de energía eléctrica y de aquellos detalles — accesorios a la facturación— pero que son necesarios para auditar la correcta facturación por parte de las distribuidoras, y los requerimientos que ellas exigen al consumidor.					
Analizar la información y proponer las medidas de ahorro energético.					
Establecer un plan sustentable de ahorro energético.					
Implementar y supervisar el plan, auditando y confeccionando en informes de avance del plan.					
<b>2. Competencias Organizacionales.</b>					
	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>Servicio</b>				X	
<b>Integridad</b>				X	
<b>Innovación/Creatividad</b>				X	
<b>Trabajo en equipo</b>				X	
<b>Compromiso</b>				X	
<b>Calidad</b>				X	
<b>Orientación a resultados</b>				X	
<b>3. Competencias Técnicas.</b>					
	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X	
<b>Idiomas.</b>			X		
<b>Ofimática.</b>			X		
<b>Análisis y síntesis.</b>				X	
<b>Razonamiento matemático.</b>			X		

Tabla 8: Perfil de Puesto Auxiliar (Almacenes)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: ALM01
	Título: Auxiliar (Almacenes)	

**1. Actividades y Tareas.**

Realizar todas las labores para el almacenamiento y protección de materiales, equipos, productos, herramientas, alimentos, mercaderías, insumos de telecomunicaciones y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, requeridos por la misma y por los usuarios del servicio, de acuerdo a los reglamentos y procedimientos establecidos.

Realizar de acuerdo a su especialidad el registro de formatos y documentos que requiere la empresa para su operación, además de las actividades necesarias para el manejo y movimiento de materiales, equipos, productos, herramientas, alimentos, mercaderías, insumos de telecomunicaciones y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa mediante el equipo de carga proporcionado por la misma.


Ejecutar las labores de empaque, desempaque, embarque, desembarque, acomodo, clasificación, recuento físico, protección, medición y distribución al interior y exterior de los almacenes de los materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías, insumos de telecomunicaciones y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, requeridos por la misma.

Realizar el armado y desarmado de equipo para almacenamiento.

Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad			X	
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo			X	
Compromiso		X		
Calidad			X	
Orientación a resultados			X	
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.		X		
Razonamiento matemático.		X		

Tabla 9: Perfil de Puesto Título: Ayudante (Almacenes)


	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: ALM01
	Título: Ayudante (Almacenes)	

**1. Actividades y Tareas.**

- Recibir, revisar y organizar los materiales y equipos adquiridos por la CAESS.
- Colaborar en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan al almacén.
- Registrar y llevar el control de materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén.
- Distribuir y moviliza materiales y equipos de la unidad.
- Colaborar en la realización de inventarios periódicos.
- Recibir, verificar y despachar las requisiciones de materiales y equipos de las dependencias de la organización.
- Elaborar guías de despacho y órdenes de compras.
- Custodiar la mercancía existente en el almacén.
- Llevar el archivo de la unidad.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>			X	
<b>Trabajo en equipo</b>			X	
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>			X	
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>			X	
<b>Idiomas.</b>		X		
<b>Ofimática.</b>		X		
<b>Análisis y síntesis.</b>		X		
<b>Razonamiento matemático.</b>		X		

Tabla 10: Perfil de Puesto Guarda (Almacenes)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: ALM01
	Título: Guarda (Almacenes)	

**1. Actividades y Tareas.**

Vigilar y mantener el orden y seguridad dentro del área delegada.

Comunicar cualquier acción o movimiento no establecido dentro del almacén.

2. Competencias Organizacionales.	D	C	B	A
Servicio			X	
Integridad			X	
Innovación/Creatividad	X			
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad			X	
Orientación a resultados			X	
3. Competencias Técnicas.	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.		X		
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.	X			
Razonamiento matemático.	X			

Tabla 11: *Perfil de Puesto Analista (Compliance)*

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: COM01
	Título: Analista (Compliance)	

**1. Actividades y Tareas.**

Orientar y adiestrar a la alta gerencia, empleados sobre el cumplimiento de las leyes laborales dentro de todas las políticas y procedimientos operacionales de la institución, y a su vez realizar recomendaciones para que las mismas cumplan con las leyes aplicables.

Comunicar y orientar sobre nuevas regulaciones, normas o procedimientos laborales, de ética y relaciones con el sindicato.

Mantener a la gerencia de la institución en conocimiento de cada iniciativa desarrollada encaminada a asegurar cumplimiento del programa preventivo.

Recibir, registrar y atender con prontitud todo lo referido a situaciones sospechosas que notifique el personal de la institución, entidad, empresa u organización sobre acoso sexual o laboral y situaciones de ética.

Mantener un sistema de archivo y custodia general de todo lo relacionado que demuestre cumplimiento por parte de la institución.

Realizar charlas de sensibilización sobre la ética laboral y el abuso laboral al personal..

**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad			X	
Trabajo en equipo			X	
Compromiso			X	
Calidad			X	
Orientación a resultados			X	

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.			X	
Ofimática.			X	
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.			X	

Tabla 12: Perfil de Puesto Título: Analista (Contraloría)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: CON01
	Título: Analista (Contraloría)	


**1. Actividades y Tareas.**

Validar y consolidar las cifras de movimiento de inventarios con el área financiera.  
 Validar valores de los voucher y facturación de proveedores, con cada importación.  
 Centralizar la información en bases de datos consistentes con la información del área financiera, haciendo seguimiento a los procesos de automatización.  
 Manejar márgenes de inventarios.  
 Manejar rotación de inventario, un balance, presentación de estados financieros entre otras funciones relacionadas con el cargo.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo			X	
Compromiso		X		
Calidad			X	
Orientación a resultados			X	
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.			X	



Tabla 13: *Perfil de Puesto Motorista*

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: LEG01
	Título: Motorista	

**1. Actividades y Tareas.**

Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del titular de la oficina.

Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.

Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.

Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.


Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.

Informar oportunamente al jefe encargado sobre toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.

Solicitar oportunamente combustibles y lubricantes necesarios

2. Competencias Organizacionales.	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Calidad			X	
Orientación a resultados			X	
3. Competencias Técnicas.	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.		X		
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.	X			
Razonamiento matemático.	X			

Tabla 14: Perfil de Puesto Abogado (Legal)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: LEG01
	Título: Abogado (Legal)	

**1. Actividades y Tareas.**

Apoyar en materia legal todas las acciones de personal que lleva a cabo la jefatura, previo análisis de los mismos.

Dar seguimiento a los expedientes administrativos que se tienen en el Área Legal.

Elaborar oficios, licencias, providencias.

Llevar un registro de las leyes, decretos, acuerdos gubernativos y ministeriales que se relacionan con acciones de personal que interesan a CAESS.

Brindar asesoría a los Analistas de personal.

Apoyar a los jefes y subjefes de Departamento en la aplicación del Procedimiento Administrativo Disciplinario.


Archivar documentos.

Brindar asesoría en materia legal laboral y del Pacto Colectivo.

Ejercer una adecuada y efectiva defensa de los intereses de CAESS, en los casos de reinstalación, represalias, reclamación de pago de prestación y otros similares, que promuevan trabajadores y ex trabajadores contra la empresa ante los tribunales laborales.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad			X	
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad				X
Orientación a resultados				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.		X		

Tabla 15: Perfil de Puesto Supervisor (Mantenimiento de Edificios)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: MTE01
	Título: Supervisor (Mantenimiento de Edificios)	

**1. Actividades y Tareas.**

Garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinarias, a través de su permanente monitoreo, refacción y/o reemplazo.

Resolver las urgencias de electricidad, plomería, calefacción, aire acondicionado y tareas diversas.

Implantar la aplicación del mantenimiento preventivo con miras a mantener la calidad de los servicios y que en ningún momento se suspenda la operación.

Atender solicitudes de jefes y de la administración.

**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad			X	
Trabajo en equipo			X	
Compromiso			X	
Calidad				X
Orientación a resultados				X

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.			X	

Tabla 16: Perfil de Puesto Analista (Recursos Humanos)



	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: RRH01			
Título: Analista (Recursos Humanos)					
<b>1. Actividades y Tareas.</b>					
<p>Analizar el resultado de los procesos correspondientes a los subsistemas de recursos humanos de su competencia, aplicados por las áreas de recursos humanos.</p> <p>Informar a su superior inmediato, el resultado del análisis de los procesos, las irregularidades detectadas y aporte de soluciones.</p> <p>Revisar y mantener adaptadas las normas y procedimientos según las necesidades del sistema de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Elaborar y discutir con el Jefe de la Unidad, informes técnicos complejos sobre todas las fases de los programas asignados.</p> <p>Rendir cuenta al Jefe de las actividades realizadas cuando así lo requiera.</p> <p>Mantener contacto directo con instituciones dedicadas a la capacitación y entrenamiento.</p> <p>Captar y seleccionar instructores de acuerdo a los programas de capacitación establecidos.</p> <p>Ejecutar, bajo la supervisión del Jefe, el presupuesto asignado para el área de capacitación.</p> <p>Elaborar certificados de capacitaciones.</p> <p>Realizar trámites administrativos para el pago correspondiente por capacitación a proveedores.</p> <p>Evaluar el adiestramiento impartido por los instructores y a los participantes a través de su supervisor inmediato.</p> <p>Transcribir y acceder información operando un microcomputador.</p> <p>Cumplir con normas y procedimientos de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> <p>Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p>					
<b>2. Competencias Organizacionales.</b>					
		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>					X
<b>Integridad</b>					X
<b>Innovación/Creatividad</b>				X	
<b>Trabajo en equipo</b>				X	
<b>Compromiso</b>		X			
<b>Calidad</b>					X
<b>Orientación a resultados</b>					X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>					
		<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>					X
<b>Idiomas.</b>				X	
<b>Ofimática.</b>				X	
<b>Análisis y síntesis.</b>				X	
<b>Razonamiento matemático.</b>				X	

Tabla 17: Perfil de Puesto Oficinista (Recursos Humanos)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: RRH01
	Título: Oficinista (Recursos Humanos)	

**1. Actividades y Tareas.**

Enviar y/o recibir mensajería.

Atender llamadas telefónicas.

Archivar documentos e información.

Otros que se requieran

**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad			X	
Orientación a resultados				X

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.		X		
Razonamiento matemático.		X		

Tabla 18: Perfil de Puesto Operador CIF (Seguridad Física)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SFI01
	Título: Operador CIF (Seguridad Física)	

**1. Actividades y Tareas.**

Verificar el reporte de Movimientos de vehículos efectuados por el operador saliente con el fin de validar que se hayan cumplido con lo establecido en la programación.


Conservar en buen estado el mobiliario y equipos asignados a su cargo así como también preservar el orden y limpieza dentro de su área de responsabilidad.

Reportar su ingreso y salida al centro de Control con el fin de informar los relevos en cada turno.

Mantener informado sobre las operaciones al personal responsable así como informar de inmediato cuando se produzca acciones que signifiquen un riesgo, aplicando el plan de Seguridad, con el fin de prevenir y/o resguardar la vida de los trabajadores y funcionarios así como los bienes del cliente.

2. Competencias Organizacionales.	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad			X	
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Calidad			X	
Orientación a resultados				X
3. Competencias Técnicas.	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.			X	
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.			X	

Tabla 19: Perfil de Puesto Supervisor (Seguridad Física)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SFI01
	Título: Supervisor (Seguridad Física)	

**1. Actividades y Tareas.**

Controlar trabajos ejecutados por contratistas y servicios concesionados para prevenir accidentes mediante el control de hojas de trabajo.

Supervisar el cumplimiento del Reglamento Seguridad Física y reportar las novedades encontradas.

Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la Dirección de servicio de la Unidad de Vigilancia.

Evaluar periódicamente el servicio de cada uno de los miembros de la unidad (supervisores y agentes) calificados de acuerdo a su eficiencia.

Formular el Plan de Capacitación de los agentes de Seguridad y Vigilancia.

Informar diariamente o cuando sea necesario las ocurrencias en el servicio a la Gerencia y/o jefes de puestos estratégicos.

Sancionar a los agentes que cometan faltas disciplinarias en su servicio de acuerdo al reglamento en coordinación con la Oficina Central de personal.

Coordinar con la Policía Nacional Civil lo referente a seguridad y vigilancia, así como las denuncias que comprometen el servicio.

Supervisar y coordinar el control de asistencia y permanencia del personal de seguridad interna y externa.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad				X
Orientación a resultados				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.	X			

Tabla 20: Perfil de Puesto Asistente (Seguridad Física)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SFI01
	Título: Asistente (Seguridad Física)	


**1. Actividades y Tareas.**

Inspeccionar los puestos de trabajos, instalaciones, equipos, materiales, métodos y procesos.  
 Recibir y archivar la correspondencia de la Sección de Seguridad Física;  
 Revisar en forma periódica el equipo y uniforme que utilizan los Agentes de Seguridad cuando realizan su turno de vigilancia en la Sede Central;  
 Trasladar los Oficios, circulares, memos, informes o reportes generados en la Sección a las diferentes Direcciones, Jefaturas y unidades administrativas de CAESS;  
 Responder y dar seguimiento a expedientes que ingresan a la Unidad;  
 Reproducir documentos de la Sección de Seguridad Física  
 Verificar que en las oficinas sede cuenten con "CARNÉ DE VISITANTES", y reportarlo a la Dirección de Capacitación y Desarrollo Humano, donde carezcan de ellos;  
 Realizar otras tareas afines que requiera el puesto o asigne el Jefe inmediato o el Director Ejecutivo.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Calidad			X	
Orientación a resultados				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO...				X
Idiomas.	X			
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.		X		
Razonamiento matemático.	X			



Tabla 21: Perfil de Puesto Ayudante (Servicios Generales)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SGL01
	Título: Ayudante (Servicios Generales)	

**1. Actividades y Tareas.**

Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan limpias.

Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza.

Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.

Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.

Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.

Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato


**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Calidad				X
Orientación a resultados				X

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.	X			
Razonamiento matemático.	X			

Tabla 22: Perfil de Puesto Recepcionista (Servicios Generales)

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SGL01</b>
	<b>Título: Recepcionista (Servicios Generales)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Proporcionar información institucional a usuarios clara, de forma amable y sin distinción o canalizarlos con los especialistas.

Atender amablemente el teléfono.

Controlar, distribuir y resguardar los documentos recibidos para la oficina.

Llevar control y realizar llamadas de larga distancia.

Tomar recados y transferirlos al interesado.

Realizar las llamadas de quien lo solicite, siempre y cuando sean de trabajo.

Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.

Recibir, canalizar y enviar correos electrónicos.

Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>		X		
<b>Trabajo en equipo</b>		X		
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>	X			
<b>Ofimática.</b>	X			
<b>Análisis y síntesis.</b>	X			
<b>Razonamiento matemático.</b>	X			

Tabla 23: Perfil de Puestos Encargada de Cafetería (Servicios Generales)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SGL01
	Título: Encargada de Cafetería (Servicios Generales)	

**1. Actividades y Tareas.**

Llevar el control de existencias en el lugar de trabajo.

Coordinar al personal que presta servicios dentro de la cafetería.

Rendir cuentas sobre el dinero de las provisiones consumidas por el público durante el día.

Determinar las provisiones que hagan falta formulando sus requisiciones y reportándolas a su jefe inmediato.

Vigilar que se mantenga limpio el local de trabajo.


**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad			X	
Trabajo en equipo			X	
Compromiso			X	
Calidad				X
Orientación a resultados				X

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.		X		
Razonamiento matemático.		X		

Tabla 24: *Perfil de Puesto Médico (SIMA)*

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SIM01</b>
	<b>Título: Médico (SIMA)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Fomentar la participación activa de los trabajadores como protagonistas de su salud.

Fomentar conductas, hábitos, consumos y estilos de vida saludables.

Fomentar la cultura preventiva en la empresa.

Desarrollar en la empresa programas sanitarios frente a patologías en la comunidad.

Evaluar los riesgos inherentes a las tareas y puestos de trabajo.

Fomentar la creación de entornos saludables en la empresa.

Proponer medidas preventivas a partir de la evaluación de riesgos.

Planificar la prestación de los primeros auxilios en los centros de trabajo.

Indicar la adaptación de las condiciones de trabajo a los trabajadores en general y de los susceptibles en particular.

Informar y formar sobre los riesgos laborales para la salud y las medidas preventivas necesarias.

Participar en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos medioambientales comunitarios derivados de las actividades de las empresas.

Diseñar las actividades de vigilancia de la salud adecuadas a cada situación con criterios de validez.

Seleccionar y manejar indicadores de salud.

Comunicar e informar los resultados de la vigilancia de forma asertiva.

Analizar y valorar los problemas de salud de los trabajadores y su interacción con el trabajo (capacidad laboral).

Promover medidas de adecuación del trabajo al trabajador con un problema de salud.

Proporcionar la atención médica necesaria ante emergencias y urgencias.

Determinar la posible relación entre los daños a la salud y las condiciones de trabajo.

Llevar a cabo una historia clínica y laboral, así como una exploración clínica completas.

Evaluar las consecuencias de los posibles tratamientos médicos que puedan limitar la capacidad en el trabajo.

Evaluar el riesgo derivado de la situación de salud del trabajador para sí mismo o terceros.

Valorar el daño corporal tras un problema de salud relacionado con el trabajo.

Utilizar adecuadamente los instrumentos de valoración del daño y aplicarlos en el diagnóstico precoz de los problemas de salud relacionados con el trabajo.

Gestionar la confidencialidad de la información sanitaria.


Promover prácticas socialmente responsables en relación a la salud de los trabajadores

Buscar y analizar la documentación científica.

Conocer los sistemas nacionales, americanos e internacionales de investigación y desarrollo.  
Diseñar, realizar y evaluar actividades de formación.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>			X	
<b>Trabajo en equipo</b>		X		
<b>Compromiso</b>			X	
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>		X		
<b>Ofimática.</b>		X		
<b>Análisis y síntesis.</b>			X	
<b>Razonamiento matemático.</b>		X		

Tabla 25: *Perfil de Puesto Auditor (SIMA)*

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SIM01</b>
	<b>Título: Auditor (SIMA)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Supervisar la veracidad de la información proveniente de documentos fuente, libros contables, balance de comprobación, estados financieros y registros documentales

Revisar y evaluar la solidez, razón habilidad y aplicación de los controles internos y administrativos.

Verificar si se han aplicado las recomendaciones y las acciones correctivas emanadas de los exámenes de auditoría.


Verificar el grado de conformidad de las políticas, planes, programas, proyectos y procesos de gestión institucional.

Emitir los comentarios, conclusiones y recomendaciones en las áreas o rubros que le correspondió examinar, e identifica los papeles de trabajo que ha elaborado.

Preparar y aplicar los programas de supervisión, en las principales etapas del proceso de auditoría.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>			X	
<b>Trabajo en equipo</b>		X		
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>		X		
<b>Ofimática.</b>		X		
<b>Análisis y síntesis.</b>				X
<b>Razonamiento matemático.</b>				X

Tabla 26: Perfil de Puesto Enfermera (SIMA)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: SIM01
	Título: Enfermera (SIMA)	

**1. Actividades y Tareas.**

Cuidar la salud del individuo en forma personalizada, integral y continua, tomando en cuenta sus necesidades y respetando sus valores, costumbres y creencias.

Cumplir los principios de asepsia, antisepsia y normas de bioseguridad, según los contextos de desempeño.

Cumplir los principios éticos.

Cumplir tratamiento médico.

Identificar signos y síntomas de intoxicación alimentaria o medicamentosa, comunicarlo y cumplir indicaciones.

Identificar alteraciones en las cifras de los parámetros vitales, comunicarlo y cumplir indicaciones.

Ejecutar la preparación y administración de fármacos por diferentes vías.

Identificar reacciones adversas a los fármacos y otras sustancias, detener la aplicación, comunicarlo y cumplir indicaciones.

Ejecutar acciones de enfermería en situaciones de emergencias y catástrofes.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad				X
Orientación a resultados				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.	X			
Ofimática.	X			
Análisis y síntesis.		X		
Razonamiento matemático.	X			

Tabla 27: *Perfil de Puesto Asistente (SIMA)*

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SIM01</b>
	<b>Título: Asistente (SIMA)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Ayudar en la ejecución de las acciones necesarias para mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional establecido en la empresa.

Participar de los Procesos necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y a su aplicación a través de la organización.

Co–ayudar en la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Conocer, entender y ayudar en la divulgación de la política integral de Gestión y demás políticas, junto con los objetivos del sistema de Gestión Integral.

Conocer, entender y ayudar en la divulgación de la plataforma estratégica de la empresa (Misión, Visión, Valores, Corporativos, etc.)

Ayudar en la divulgación y actualización de los procedimientos obligatorios exigidos por las normas técnicas, base del Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Ayudar en la divulgación y actualización el manual del Sistema de Gestión integral.

Ayudar en la divulgación y actualización de todos los documentos del Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional cuando sean necesarios y realizar gestiones para su nueva aprobación ante el director.

Asegurarse que las versiones actualizadas de los documentos se encuentran disponibles en los diferentes puntos de uso.

Ejecutar los planes de acción para tratar las no conformidades o hallazgos encontrados y realizar el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas que se generen.

Registrar los resultados de las acciones tomadas.

Ejecutar las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora establecidas por los jefes de procesos.


Las demás actividades determinadas por el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la empresa CAESS.

Las demás labores, trabajos o servicios inherentes o relacionados directa o indirectamente con los servicios contratados que sean necesarios y autorizados por el superior inmediato, para lo cual deberá utilizar los elementos de protección personal que se requiere para el desempeño de esa actividad.



<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Calidad				X
Orientación a resultados				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.			X	
Razonamiento matemático.			X	

Tabla 28: Perfil de Puesto Administrador (SIMA)


	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SIM01</b>
	<b>Título: Administrador (SIMA)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Desarrollar la parte documental de seguridad y de salud ocupacional.  
 Capacitar al personal en los temas de seguridad y salud ocupacional  
 Identificar, evaluar y analizar riesgos  
 Supervisar actividades a fin de verificar las condiciones seguras de trabajo (de manera rutinaria y no rutinaria)  
 Responsabilizarse por el inventario de equipos e insumos de seguridad  
 Identificar y Evaluar riesgos en todos los puestos de trabajo.  
 Realizar panorama de riesgos.  
 Coordinar las mediciones de los factores de riesgos.  
 Elaborar y ejecutar un programa de Inspecciones de Seguridad.  
 Preparar y presentar los informes de las inspecciones y realizar sugerencias de mejora.  
 Monitoreo de riesgos en puestos de trabajo  
 Mantener la apertura al cambio de acuerdo a las directrices dadas por la gerencia de la compañía.  
 Revisar protocolos para vigilancia de salud de los trabajadores.  
 Monitoreo de riesgos en puestos de trabajo.  
 Realizar investigaciones de accidentes e incidentes de trabajo, elaborar informes de los resultados y hacer seguimientos a las correcciones dadas.  
 Participar en las auditorías internas

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>				X
<b>Trabajo en equipo</b>				X
<b>Compromiso</b>				X
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>			X	
<b>Ofimática.</b>			X	
<b>Análisis y síntesis.</b>				X
<b>Razonamiento matemático.</b>				X

Tabla 29: *Perfil de Puesto Analista (SIMA)*


	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: SIM01</b>
	<b>Título: Analista (SIMA)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Diseñar y participar en el desarrollo de ensayos y proyectos de investigación del área.  
 Elaborar programas para el cálculo de sistemas e instalaciones requeridas, así como de inducción, orientación y otros relacionados con el área.  
 Obtener, analizar y tabular datos estadísticos de riesgos ocupacionales.  
 Promover y controlar el cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de CAESS.  
 Participar en el diseño, desarrollo y divulgación de información dirigida a la prevención de accidentes, seguridad y manejo de equipos.  
 Inspeccionar las condiciones de los equipos e instalaciones.  
 Participar en la elaboración de normas y procedimientos relacionados con el área.  
 Participar en comisiones y/o equipos interdisciplinarios relacionados con el área.  
 Diseñar equipos del área requeridos por la Institución.  
 Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.  
 Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.  
 Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.  
 Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

<b>2. Competencias Organizacionales.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>				X
<b>Trabajo en equipo</b>				X
<b>Compromiso</b>				X
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>			X	
<b>Ofimática.</b>			X	
<b>Análisis y síntesis.</b>				X
<b>Razonamiento matemático.</b>				X

Tabla 30: *Perfil de Puesto Auxiliar (Tesorería)*

	<b>PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Código de Identificación: TES01</b>
	<b>Título: Auxiliar (Tesorería)</b>	

**1. Actividades y Tareas.**

Depositar los ingresos diarios

Realizar la conciliación de cuentas

Tener saldos al día.

Realizar pagos de servicios.

Confirmar depósitos.

Hacer transferencias para pagos a proveedores.


Realizar pagos de impuestos.

Conservación y organización del archivo que contiene todos los documentos contables.

**2. Competencias Organizacionales.**

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Servicio</b>				X
<b>Integridad</b>				X
<b>Innovación/Creatividad</b>		X		
<b>Trabajo en equipo</b>		X		
<b>Compromiso</b>		X		
<b>Calidad</b>				X
<b>Orientación a resultados</b>				X
<b>3. Competencias Técnicas.</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Conocimientos de Normas de Calidad ISO.</b>				X
<b>Idiomas.</b>		X		
<b>Ofimática.</b>		X		
<b>Análisis y síntesis.</b>				X
<b>Razonamiento matemático.</b>				X

Tabla 31: Perfil de Puesto Asistente (Tesorería)

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación: TES01
	Título: Asistente (Tesorería)	

**1. Actividades y Tareas.**

Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.

Recibir, tramitar y enviar las incorporaciones y exclusiones proveedores.

Inspeccionar documentos soportes de transacciones

Elaborar Cheques.

Mantener actualizado el registro de firmas autorizadas de las cajas chicas y órdenes de pago de los planteles.

Cumplir con las políticas y objetivos establecidos por el sistema de Gestión integral de la empresa.

Elaborar y entregar oportunamente la información contable y cualquier otra información adicional que se necesite para aclarar dicha situación contable y fiscal ante entidades públicas, privadas y de la misma directiva que le solicita tanto el contador, revisor fiscal como sus jefes inmediatos.

**2. Competencias Organizacionales.**

	D	C	B	A
Servicio				X
Integridad				X
Innovación/Creatividad		X		
Trabajo en equipo		X		
Compromiso		X		
Calidad				X
Orientación a resultados				X

**3. Competencias Técnicas.**

	D	C	B	A
Conocimientos de Normas de Calidad ISO.				X
Idiomas.		X		
Ofimática.		X		
Análisis y síntesis.				X
Razonamiento matemático.				X

## **2. Insumos acerca de La Empresa**

Los insumos de entradas deben estar alineados acorde a los objetivos estratégicos de CAESS, a quienes son y quienes esperan ser en un tiempo determinado.

### **b) Objetivos Estratégicos**

*Garantizar la excelencia operacional mediante la integración del área comercial, con todas las áreas operativas de las regiones de manera innovadora, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes y la búsqueda continua de nuevas oportunidades de negocios fundamentado en nuestros valores y ventaja competitiva.*

Este objetivo se alinea a la misión, visión y valores que CAESS se tiene y se propone, en busca de la calidad, en la que estos elementos se enfocaran las capacitaciones y entrenamientos para el crecimiento personal de los empleados subcontractados y resultados de efectividad de la empresa.

## **3. Evaluación del Desempeño**

CAESS utiliza la evaluación de satisfacción como parte de la evaluación del desempeño; además de esa herramienta se propone la creación de la Evaluación 360° (ver tabla 32) que incluye a la persona que ha sido evaluada, los criterios con los que se le evalúa y las personas que ven su desempeño en el tiempo.

El modelo debe adaptarse y analizarse, por lo que se presenta un modelo genérico, en la que dicha evaluación es resuelta por un nivel superior, el jefe inmediato, un colaborador, compañero de trabajo del mismo nivel, un empleado de nivel inferior, según organigrama sino tiene a cargo personal.

Tabla 32: Ejemplo de Evaluación del Desempeño de 360 Grados

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
<b>Fecha</b>	Sup.	<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>			

\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada

COMUNICACIÓN	
A	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
B	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
C	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
D	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
LIDERAZGO	
A	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.
B	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
C	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
D	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
MOTIVACION	
A	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
B	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
C	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
D	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
A	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de Seguridad, Orden y Limpieza. Lleva record sin accidentes.
B	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
C	La inconsistencia en Seguridad, Orden y Limpieza han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
D	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.

<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
A	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
B	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
C	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
D	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
A	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
B	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
C	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
D	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
A	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
B	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
C	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
D	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
A	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
B	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
C	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
D	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
A	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
B	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
C	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
D	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
A	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad
B	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
C	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
D	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.



Buscar una respuesta a la calidad con la que los colaboradores se desenvuelven en sus labores diarias es una manera de evaluar el desempeño, y con esta técnica aplicada vertical y horizontalmente se logra tener un punto de partida que ayuda como insumo a la Detección de Necesidades de Capacitación.

El modelo presentado, en la tabla 32, muestra criterios generales de los que se basan las áreas de capacitación.

#### 4. Plan de Carrera

Los empleados subcontratados son parte de las cartas de sustitución y remplazo que la empresa debe tomar para que se desarrollen en la empresa, por eso es importante actualizar el plan de carrera de los colaboradores, para seleccionar a las personas con talento excepcional que realice sus tareas de manera efectiva y se convierta en calidad al cliente.

Se muestra un ejemplo de plan de carrera (ver tabla 33).

Tabla 33: Ejemplo de Plan de Carrera

##### **PLAN DE CARRERA**

<b>Nombre del empleado:</b>	Silvia Alfaro.
<b>Edad:</b>	24 años.
<b>Escolaridad:</b>	Licenciada en Administración de Empresas.
<b>Puesto que desempeña:</b>	Analista
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	3 años.
<b>Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo)</b>	Proactiva, líder.
<b>Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).</b>	Le falta mayor comunicación en el trabajo
<b>Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:</b>	Excel avanzado, Comunicación Efectiva
<b>Evaluación de desempeño.</b>	
Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).	
N/A	

## 5. Reporte de Capacitaciones

Las capacitaciones que se han realizado en la empresa, en los diferentes puestos de trabajo se reflejan en la gráfica 13 del Anexo I, las que más se han transmitido son de las áreas de desarrollo humano, ofimática y recursos humanos. Los departamentos de Recursos Humanos y SIMA es donde más capacitaciones recibieron los colaboradores.

Este reporte constatará trimestralmente según el plan operativo de la empresa para determinar la secuencia aplicada dentro del mismo. Además, contendrá las mismas características que el siguiente modelo (ver tabla 34).

### a) Formato de Reporte de Eventos y Capacitación

Tabla 34: Formato de Reporte de Eventos y Capacitaciones

#### REPORTE DEL EVENTO (Ejemplo):

Fecha:	22 de Junio del 2015. 9:00 AM
Reporte preparado por:	Roberto Portillo- analista
Objetivo del evento:	
Lugar de evento:	
Empleados que participaron:	
1	
2	
3	
4	
5	
Asistentes Total:	
Mujeres:	
Hombres:	
Evaluación de la Capacitación	
Observaciones:	

## **6. Seguimiento de Capacitaciones**

El seguimiento consiste en la consecución de las capacitaciones realizadas a los empleados y la determinación de reforzar conocimientos adquiridos para el mejor desempeño de las personas.

El proceso actual consiste en el cuestionario realizado al jefe inmediato, para conocer si la capacitación tuvo éxito, o si necesita ser reforzada. El equipo de investigación propone realizar la evaluación del desempeño como técnica de seguimiento (ver tabla 35), haciendo una evaluación consecuente y adecuada a los criterios que se le enseñó a la persona capacitada.

## **7. Proceso de Capacitación**

### **a) Descripción de Las Etapas de Capacitación**

De acuerdo a la ISO 100015 nos basaremos en las etapas de capacitación para proponerlo dentro del programa de capacitación. Así una vez establecidos los insumos que ayudarán al programa de Capacitación de CAESS, y que este a la vez contribuya con los objetivos de la empresa, se establece a continuación el modelo de los procesos a llevar a cabo para realizar una capacitación a los empleados subcontractados en las áreas de apoyo basado en la Norma Internacional ISO 10015 (ver Ilustración 5).

Tabla 35: *Formulario de Evaluación por competencias realizada por el Jefe inmediato*

<b>SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>Formulario de Evaluación por competencias realizada por el Jefe inmediato</b>		
<b>Datos del evaluado:</b>		
Nombre de la persona evaluada:		
Puesto:		
Programa:		
Antigüedad en el puesto:		
Periodo evaluado:		
<b>Datos del evaluador:</b>		
Nombre de quién evalúa:		
Puesto:		
Relación con el Evaluado:		
Número de Encuesta:		
<b>Marque en la columna de "Calificación" para cada una de las opciones, dando un valor de "1" a "5" según usted considere pertinente.</b>		
<b>Tome en cuenta que "1" indica el menor grado de satisfacción y "5" su mayor grado de satisfacción.</b>		
<b>1.- Compromiso Organizacional - Nivel A</b>		
No	Concepto	Nota
1	Actúa en pro de la organización aún fuera de la esfera laboral (p.ej. hace contactos que pueden beneficiar a la Organización aún durante sus vacaciones, etc.)	
2	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	
3	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la Organización.	
4	Construye una red de apoyo de contactos personales que utiliza para fortalecer el trabajo de la Asociación Nacional.	
5	Asume la responsabilidad por decisiones impopulares en pro de la Organización y el logro de los objetivos de la misma.	
6	Manifiesta orgullo de pertenecer a la Organización y motiva el mismo sentimiento en todos/as los/las colaboradores/as.	
7	Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.	
<b>Puntaje promedio de la competencia</b>		
<b>2.- Orientación al logro Nivel B</b>		
No	Concepto	Nota
1	Se propone objetivos y metas altas (retadoras) para mejorar el trabajo de su área en particular y de la Asociación Nacional en general.	
2	Analiza la brecha entre resultados obtenidos y deseados, realiza ajustes necesarios.	
3	Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.	
4	Identifica avances en los resultados y realimenta para alcanzar el logro esperado.	
5	Se autoevalúa con base en resultados y se propone nuevas metas retadoras.	
6	Asume riesgos, administrando y minimizando la incertidumbre.	
7	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad del servicio que brinda a los programas y a los clientes externos.	
<b>Puntaje promedio de la competencia</b>		

<b>3.- Inteligencia Analítica - Nivel A</b>		
<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nota</b>
1	Detecta a tiempo problemas relacionados con su área y cualquier otra área de la Organización	
2	Establece prioridades para las tareas en orden de importancia.	
3	Analiza las relaciones entre diferentes partes de un problema o situación.	
4	Trabaja con datos y hechos concretos y frecuentemente hace referencia a estos.	
5	Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados.	
6	Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre los datos.	
7	Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las causas y consecuencias que llevaron a un problema y genera las soluciones para estos.	
<b>Puntaje promedio de la competencia</b>		
<b>4.- Iniciativa - Nivel B</b>		
<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nota</b>
1	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción (por ejemplo, políticas y acciones de gobierno que pueden afectar la situación de la niñez).	
2	Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando problemas potenciales.	
3	Tiene facilidad para encontrar soluciones a los problemas; es proactivo y creativo.	
4	Se anticipa a situaciones inesperadas o de cambio, orientando y acompañando a los/las Colaboradores/as para que respondan oportunamente.	
5	Hace propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones y el trabajo de la Asociación Nacional.	
6	Propone ideas acordes a las normas y principios de la Organización.	
7	Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta la información y el tiempo necesario.	
<b>Puntaje promedio de la competencia</b>		
<b>5.- Habilidad para el trabajo en equipo - Nivel B</b>		
<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nota</b>
1	Es abierto a aceptar criterios y conocimientos de los/as miembros del equipo cuando estos/as los plantean.	
2	Construye redes de comunicación fluida entre todos/as los miembros de la Organización a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.	
3	Reconoce en los/as miembros de su equipo las habilidades y fortalece el desarrollo de las mismas.	
4	Promueve la integración y participación de todos/as los miembros del equipo, solicitando insumos, información y realimentación.	
5	Se enfoca en la tarea y continuamente logra motivar al grupo en el logro de resultados concretos.	
6	Valora genuinamente la experticia y opinión de los demás. Solicita ideas y opiniones para tomar decisiones y formular planes concretos.	
7	No sólo realiza esfuerzos extraordinarios, sino que logra el compromiso de los otros/as miembros del equipo para que estos también los hagan.	
<b>Puntaje promedio de la competencia</b>		

<b>6.- Inteligencia Integradora - Nivel B</b>		
<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nota</b>
1	Tiene habilidades para el manejo de grandes cúmulos de información estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad; contribuyendo con ello a la resolución de problemas en el menor tiempo posible.	
2	Propone herramientas para que la información sea compartida por toda la organización, para que todos respeten los mismos parámetros y, así evitar la duplicación de tareas o la generación de informaciones contradictorias.	
3	Demuestra facilidad para discriminar en sus tareas los datos importantes de los secundarios; estableciendo relaciones atinadas.	
4	Es capaz de reunir la información suficiente para la elaboración de propuestas (presupuestos, proyectos) que dan absoluta claridad de la justificación del mismo.	
5	Se preocupa por su capacitación y la de su equipo para la búsqueda y uso de herramientas novedosas que permitan un mejor y más rápido manejo de los datos, variables y toda aquella información que requiera de un análisis profundo.	
6	Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.	
7	Identifica un problema clave dentro de una situación muy compleja.	
<b><i>Puntaje promedio de la competencia</i></b>		
<b>7.- Capacidad de Organización - Nivel A</b>		
<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Nota</b>
1	Organiza su trabajo y lo hace con base en su planificación.	
2	Es ordenado y establece con claridad roles, procedimientos y metas	
3	Cumple y hace que se cumpla con los procedimientos establecidos y constantemente establece medidas para mantener el orden en el trabajo.	
4	Verifica el trabajo de sus colaboradores/as y da seguimiento a los plazos de las actividades y sus resultados.	
5	Desarrolla sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad de los resultados.	
6	Establece prioridades, tácticas, decisiones y tiempos establecidos.	
7	Documenta lo pactado sobre metas, objetivos, experiencias y/o resultados importantes.	
<b><i>Puntaje promedio de la competencia</i></b>		
<b>Resumen de la evaluación realizada por el jefe inmediato</b>		
<b>No</b>	<b>Competencia evaluada</b>	<b>Promedio</b>
1	<b>Compromiso Organizacional - Nivel A</b>	
2	<b>Orientación al logro Nivel B</b>	
3	<b>Inteligencia Analítica - Nivel A</b>	
4	<b>Iniciativa - Nivel B</b>	
5	<b>Habilidad para el trabajo en equipo - Nivel B</b>	
6	<b>Inteligencia Integradora - Nivel B</b>	
7	<b>Capacidad de Organización - Nivel A</b>	
8	<b><i>Puntaje promedio de la evaluación del jefe inmediato</i></b>	

#### Ilustración 4: Descripción de Las Etapas de Capacitación

##### Definición de las Necesidades de Capacitación

- Definición de las Necesidades de la Organización
- Definición y Análisis de los Requerimientos de Competencia
- Revisión de la Competencia
- Definición de las Brechas de Competencias
- Identificación de Soluciones para Cerrar las Brechas de Competencias
- Definición de las Especificaciones para Detectar las Necesidades de Capacitación

##### Diseño y Planeación de la Capacitación

- Definición de las Restricciones
- Modelo de Capacitación y Criterios de Selección
- Especificación del Plan de Capacitación
- Selección del Proveedor de Capacitación

##### Ofrecimiento de la Capacitación

- Ofrecimiento de Soporte
  - Soporte previo a la Capacitación
  - Soporte en la Capacitación
  - Soporte al final de la capacitación

##### Evaluación de los Resultados de la Capacitación

- Reconocimiento de los Datos y Preparación del Reporte de Capacitación
- Monitoreo y Mejoramiento del Proceso de Capacitación

#### b) Objetivo

Establecer la Metodología para Gestionar las Capacitaciones en Base a Competencias.

#### c) Alcance

Este procedimiento aplica para los empleados Sub-contratados en las áreas de apoyo Administración TI, Almacenes, Compliance, Compras, Contraloría, Legal, Mantenimiento De Edificios, Recursos Humanos, Seguridad Física, Servicios Generales, Sima y Tesorería) de la empresa CAESS, S.A. de C.V.

#### **d) Responsables**

##### **▪ Gerencias y Jefes de Las Áreas de Apoyo:**

- Determinar las competencias básicas que se requieren para el área que dirigen.
- Identificar talento y establecer el plan de Competencias para el crecimiento profesional.
- Determinar las prioridades de capacitación por competencias para sus colaboradores de acuerdo al presupuesto.
- Entregar a tiempo y en forma establecida a la dirección de Recursos Humanos, toda documentación requerida para el procedimiento de DNC.
- Aplicar correctamente la política establecida en este documento.

##### **▪ Comité Ejecutivo**

- Apoyar el Sistema de Gestión por Competencias.
- Determinar las Competencias que debe fomentar a la Organización
- Revisar y Aprobar el presupuesto anual de capacitación.

##### **▪ Jefe De Capacitación**

- Generar planes de Capacitación de acuerdo a necesidades de Competencias que soliciten en cada área de apoyo de CAESS.
- Determinar las prioridades de Competencias.
- Promocionar la DNC por Competencias entre los Vicepresidentes, Directores y Jefes.
- Realizar la Evaluación de la Calidad de la Capacitación
- Entregar Reporte Anual de Capacitaciones y Resultados de Capacitaciones según los expedientes de los colaboradores

##### **▪ Director de Recursos Humanos**

- Dar lineamientos generales en base al plan de Carrera de los Empleados Subcontratados.
- Aprobar los procedimientos y políticas establecidas en este documento.



- **Analista de Capacitación**

- Manejar, documentar y verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en este documento.

- **Analista de Organización y Métodos**

- Llevar a cabo el plan de inducción para los nuevos ingresos
- Resguardar la documentación relacionada al Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

- **Realizar La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Una vez la Junta Directiva establece las competencias organizacionales y aprobado el presupuesto anual de Capacitación, es el turno de los Jefes y Gerentes que integran las áreas de apoyo para completar los insumos que requiere la DNC.

Este paso es el más importante y los Jefes y Gerentes de las áreas de apoyo deben estar conscientes de ello, ya que son los responsables de hacer cumplir los objetivos de calidad de su departamento de manera eficiente, y la ventaja más evidente es que ellos conocen las fortalezas y debilidades de su personal acorde como se desempeñan en su trabajo y estos tienen ventaja de identificar talento y desarrollar potenciales en sus empleados.

Una vez estos han recibido el formato de la DNC del Departamento de Capacitación de la DNC Basada en Competencias, deben de tener en cuenta:

- Evaluar el Nivel de Competencias Organizacionales
- Evaluar el Nivel de Competencias acorde al perfil de Competencias (Competencias Técnicas)
- Nivel Académico
- Seguimiento de cursos anteriores en los que hayan participado sus subalternos
- Resultados de evaluación de desempeño.
- Certificación interna o externa para un puesto de trabajo en específico

- Competencias que debe adquirir un empleado en caso que este se promocione a otro puesto o área dentro de la empresa.

#### **e) Lineamientos Generales**

##### **▪ Documentos**

- DNC 1: Evaluación de Competencias para Determinar La Brecha
- DNC 2A: Cotejo del Perfil Requerido y El Perfil Identificado - Identificación de Brechas
- DNC 2B: Cotejo del Perfil Requerido y El Perfil Identificado - Resultado de Brechas
- DNC 3: Consolidación de Temas de Capacitación Propuestos Durante La DNC
- CAP-1A: Programación de Actividades de Capacitación Externa
- CAP-1B: Programación de Actividades de Capacitación Interna
- PRESUP- A Presupuesto de Capacitaciones Internas
- PRESUP- B Presupuesto de Capacitaciones Externas
- PRESUP- C Costos de Capacitaciones Mensuales
- CAP-2: Descripción de La Capacitación
- CAP-3A: Registro de Ejecución de Actividades de Capacitación Externa
- CAP-3B: Registro de Ejecución de Actividades de Capacitación Interna
- CAP-04: Evaluación de La Actividad de Capacitación
- CAP-05: Evaluación de La Calidad de Capacitación

## f) Desarrollo

### ▪ Descripción del Proceso

*Tabla 36: Descripción del Proceso de Capacitación*

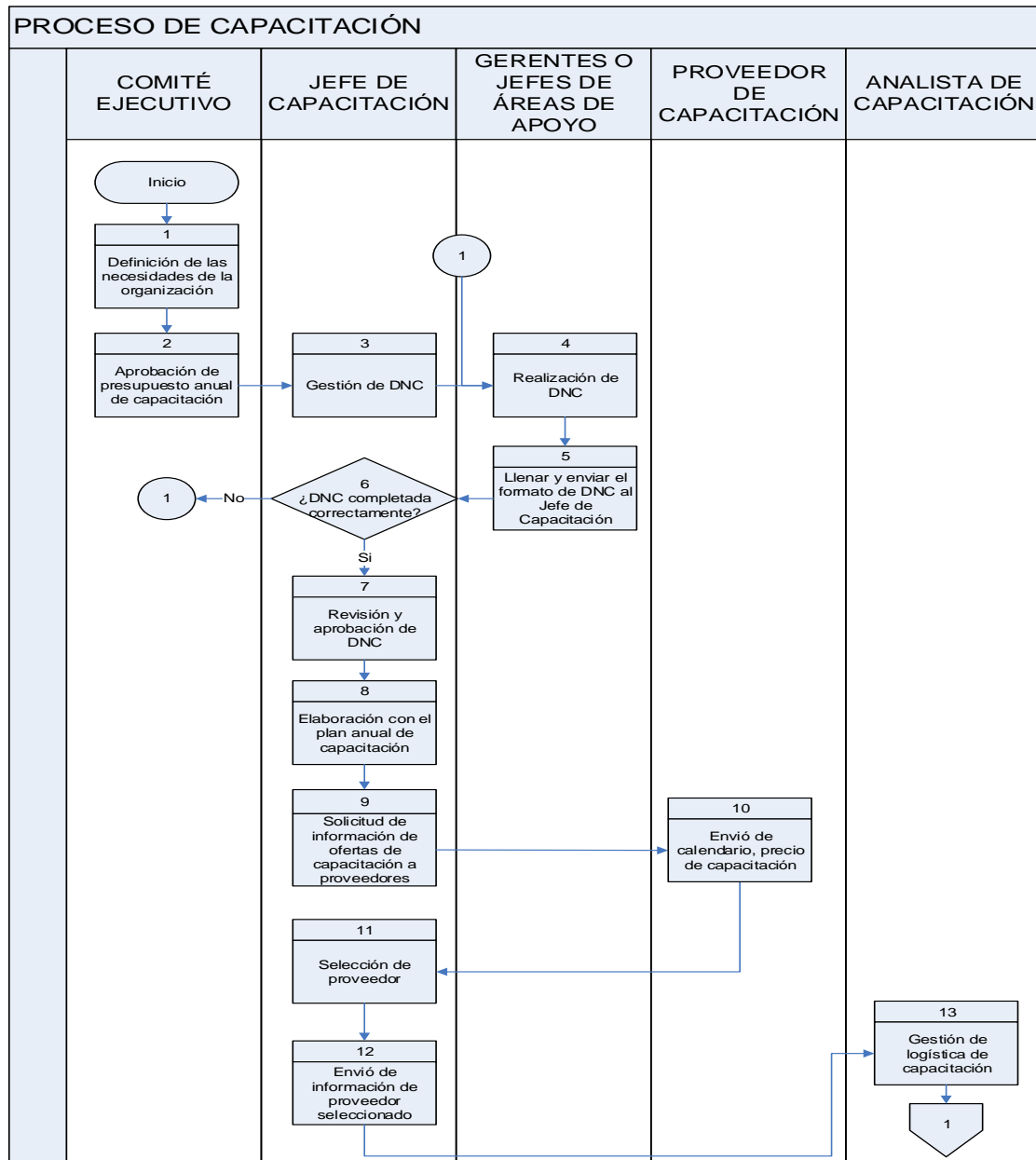
N°	Actividad	Responsables	Especificaciones
	Inicio		
1	Definición de las necesidades de la Organización	Comité Ejecutivo	Define las Competencias necesarias para toda la organización acorde a sus políticas de calidad y diseño de procesos del negocio.
2	Aprueba el presupuesto anual de capacitación	Comité Ejecutivo	Realiza el análisis de negocio y determina con las áreas de apoyo el presupuesto de capacitación.
3	Gestión de la DNC	Jefe de Capacitación	Divulgación de formas efectivas de detección de necesidades de capacitación Envía el formato a las Gerencias y Jefaturas de las áreas de apoyo para establecer las competencias a desarrollar por cada subordinado subcontratado.
4	Realizar la DNC	Gerentes y Jefes de las Áreas de Apoyo	Establece las competencias necesarias a desarrollar para los empleados subcontratados, según: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades del Departamento</li> <li>• Seguimiento de cursos anteriores</li> <li>• Resultados de evaluación de desempeño.</li> <li>• Certificación interna o externa en caso que se promocione a otro puesto.</li> <li>• Solicitudes de empleados que contribuyan con las necesidades de la organización.</li> </ul>
5	Llenar y enviar el Formato de la DNC	Gerentes y Jefes de las Áreas de Apoyo	Con la información obtenida en el paso anterior se procede a llenar el formato para posteriormente se envíe al Jefe de Capacitación.
6	Recibir y evaluar la DNC	Jefe de Capacitación	Recibe el formato de detección de necesidades de capacitación completo y lo revisa para verificar que esté lleno satisfactoriamente. Si el documento no está lleno completamente repetir paso 4 y 5, caso contrario seguir con paso 7
7	Revisión de la DNC	Jefe de Capacitación	Verifica que las necesidades de capacitación están basadas en las competencias por puesto de trabajo
8	Elaborar el plan anual de capacitación	Jefe de Capacitación	En base a la detección de necesidades de capacitación se elabora un plan anual de capacitación por áreas teniendo en cuenta el presupuesto asignado y competencias.

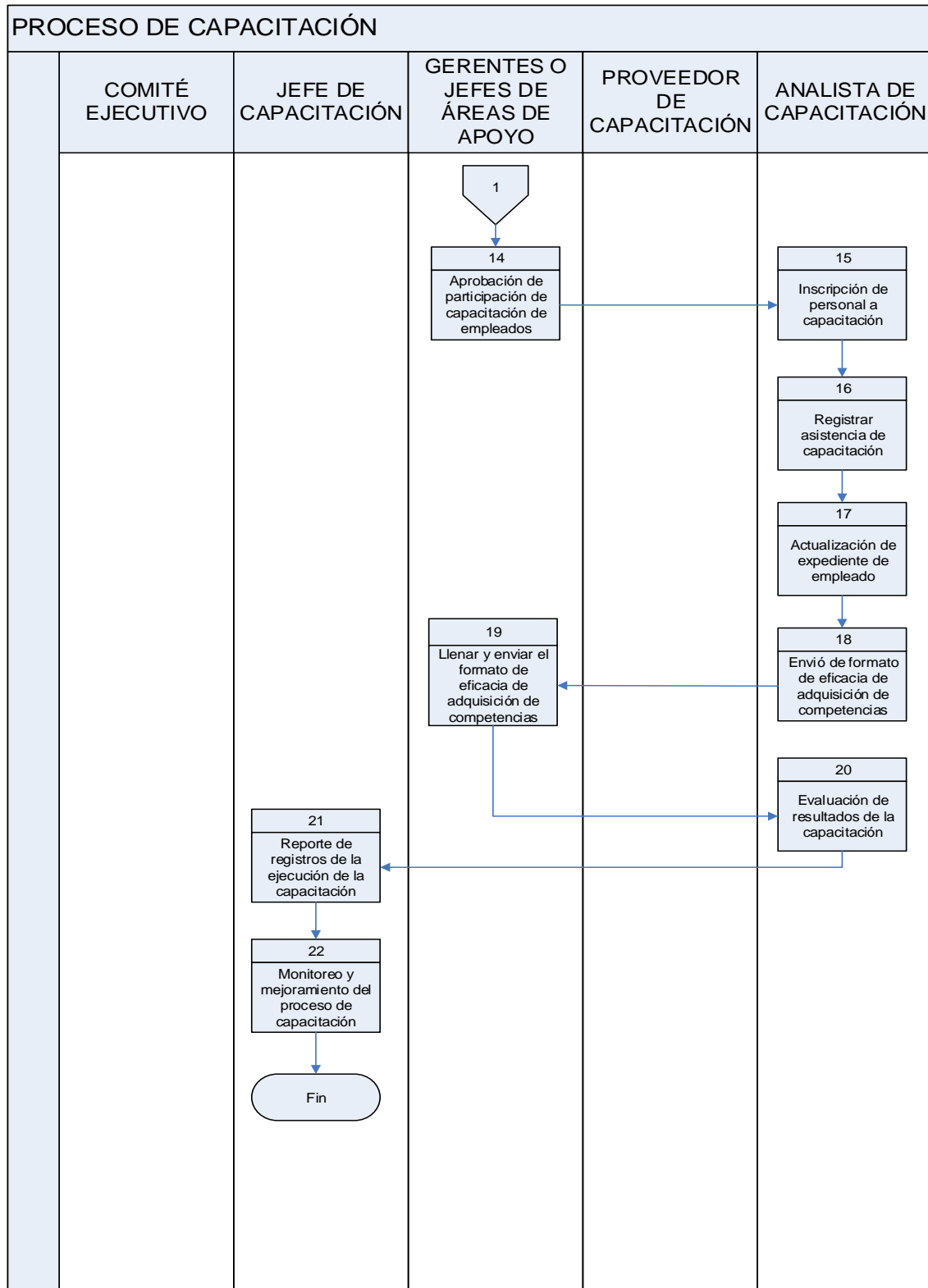
N°	Actividad	Responsables	Especificaciones
9	Solicitud de información de ofertas de capacitaciones a proveedores	Jefe de Capacitación	Solicita información de los diferentes cursos que estarán impartiendo durante el año. Las capacitaciones pueden ser: Cursos abiertos (cuando una empresa ofrece un curso para diferentes empresas) Cursos cerrado (es únicamente para un grupo de participantes de la empresa)
10	Envío de información de solicitud	Proveedor de capacitación.	Envía la información de los cursos que estarán impartiendo.
11	Selección de proveedor	Jefe de Capacitación	Se realiza una selección de los proveedores en base a los métodos más apropiados de enseñanza, las fechas disponibles, precio, temáticas.
12	Envío de información de del proveedor seleccionado a analista de capacitación	Jefe de Capacitación	Cuando se tenga al proveedor se envía información al analista de capacitación para empezar la logística del proceso
13	Gestiona la logística de la Capacitación	Analista de Capacitación	Coordina la logística de la capacitación, acorde a lo establecido en el contrato con el proveedor.
14	Realiza registro de Capacitación / listas de asistencia, Diplomas, etc.	Analista de Capacitación	Digita la capacitación y actualiza registros mensualmente del proceso.
15	Inscripción del Personal a Capacitación	Analista de Capacitación	Ejecuta todos los pasos a seguir para que los participantes sean inscritos en los cursos (los pasos dependen de la logística y condiciones de contrato con el Proveedor)
16	Registrar asistencia a la Capacitación	Analista de Capacitación	Confirma la disponibilidad de los participantes para el día de la Capacitación
17	Actualización de Expediente de Empleado	Analista de Capacitación	Se registra en la base de datos la Participación del Empleado y los detalles de la Capacitación.
18	Envío Formato de la Evaluación de la eficacia en la adquisición de Competencias	Analista de Capacitación	Se envía cada tres meses a los Gerentes y Jefes de las Áreas de Apoyo, para evaluar si la competencia ha sido adquirida y es útil para el puesto de trabajo
19	Llenar y enviar la Evaluación de la eficacia en la adquisición de Competencias	Gerentes y Jefes de las Áreas de Apoyo	Los jefes bajo observación propia establecen que tanto ha influenciado la capacitación para la adquisición o mejoramiento de competencias.
20	Evaluación de Resultados de la Capacitación	Analista de Capacitación	Análisis de datos e interpretación de resultados
21	Reporte de Registros de la Ejecución de la Capacitación	Jefe de Capacitación	Revisión del presupuesto, verificación del logro de la competencia especificada

N°	Actividad	Responsables	Especificaciones
22	Monitoreo y Mejoramiento del proceso de Capacitación	Outsourcing	Involucra la revisión del proceso de entrenamiento en cada una de las etapas.
Fin del Procedimiento.			

▪ Diagrama del Proceso de Capacitación en Base a Competencias

Ilustración 5: Diagrama del Proceso de Capacitación en Base a Competencias





## **D. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **1. Detección de Necesidades de Capacitación**

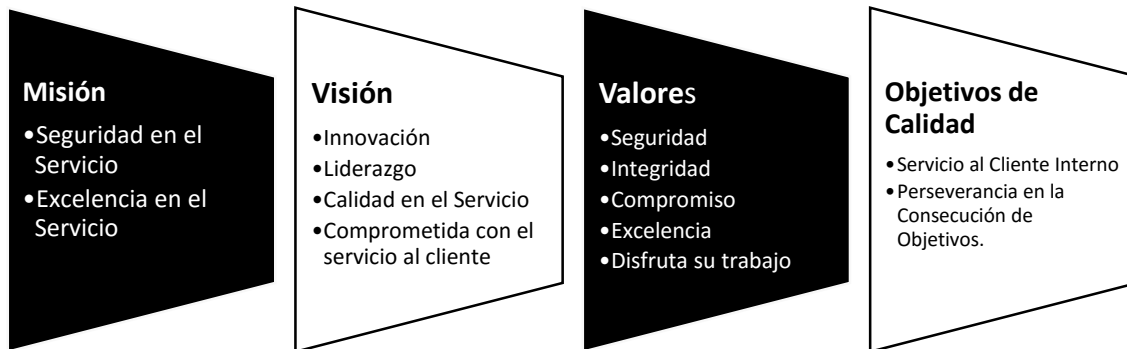
El primer paso para determinar el programa de capacitación inicia en la detección de necesidades de capacitación, el cual tiene como objetivo el planificar los procesos de formación del Recurso Humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje las necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la Misión de la organización y lograr las metas trazadas, tanto individuales como de jefatura y organizativas.

Basados en la Gestión por Competencias la aplicación de este enfoque aportará beneficios a la empresa, tomando en cuenta la colaboración, tanto del Comité Ejecutivo, como las Jefaturas y Gerencias que gestionan las áreas de Apoyo de CAESS para que la unidad de capacitación reciba esta información y forme parte del Programa de Capacitación. Es así como se define a continuación.

#### **a) Definición de Las Necesidades de La Organización**

Se definen las Competencias necesarias para toda la organización acorde a los Objetivos de calidad y diseño de procesos del negocio. Esto en la práctica y acorde a las limitaciones de la presente investigación (ya que se trata de las áreas de Apoyo, no siguen directamente los procesos del Negocio), tomaría como insumo la Misión, Visión, Valores de la Empresa, y los Objetivos de Calidad (ver ilustración 7), de aquí se detallan los factores o elementos claves:

*Ilustración 6: Insumos Organizacionales*



Fuente: Elaboración Propia

Analizando los factores se ha establecido las competencias que van acorde a las Necesidades de La Organización:

*Ilustración 7: Competencias Organizacionales*



Fuente: Elaboración Propia

## **b) Definición y Análisis de los Requerimientos de Competencia**

En este segundo paso de la DNC, es donde se definen las Competencias Técnicas y su ejecución se realiza directamente con el análisis del Jefe Directo del empleado o empleados que se requiere desarrollar, para su motivación, para cerrar brechas en el perfil, por promoción o cambio de puesto y para que este rinda de manera más efectiva a la empresa.



### **c) Revisión de La Competencia**

El tercer paso de la DNC (según la ISO 10015), es donde debiera conducirse una revisión de los documentos de la Competencia requerida para cada proceso y se utilizan varios métodos: Entrevistas/Cuestionarios con empleados o Jefes de Áreas de Apoyo, Observaciones, Discusiones de grupos o entrada de expertos del tema en cuestión. Dado que el equipo de investigación no se encuentra en la posición de sugerir contratar un experto en el tema, debido a los costos, se sugiere que se establezca un método que, con la ayuda de los Jefes Inmediatos de las personas Subcontratadas, pueda hacerse la revisión de las competencias de forma práctica en un taller grupal dirigido por la Jefe de Capacitación, y que en un día, estas personas puedan establecer las competencias que necesitan sus empleados.

### **d) Evaluar el Nivel de Competencias Organizacionales**

El insumo necesario para contestar la DNC que se les envía, es conocer los resultados de sus subordinados por medio de la observación directa y aplicar una evaluación del A la D (Estos son Niveles que indican los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona):

- El grado 4 es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
- El grado 3 marca un nivel alto de desarrollo.
- El grado 2 se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
- El grado 1 se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

Cada jefe responsable de completar el primer formato de la DNC, debe de evaluar a cada empleado en cada una de las competencias, según los niveles del diccionario de Competencias:

### Diccionarios de Competencias<sup>23</sup>:

**Tabla 37: Diccionario de Competencia - Calidad en el Trabajo**

<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	
	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de las empresas clientes, los usuarios y usuarias y resto de personas involucradas.
<b>1</b>	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y con los/as clientes/as. Es reconocido/a por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.
<b>2</b>	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.
<b>3</b>	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.
<b>4</b>	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la empresa.

**Tabla 38: Diccionario de Competencia - Trabajo en Equipo**

<b>COMPROMISO</b>	
	Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros. Es la base para producir cualquier tipo de cambio. La clave de nuestros logros radica en la capacidad que poseemos en comprometernos a crear algo que no existía hasta ese momento. Tiene que ver con la posibilidad de crear nuevas prácticas en nuestra manera de hacer y nuevas interpretaciones en nuestra manera de pensar sobre la forma de hacer que nuestros compromisos sean consistentes con esa nueva realidad que queremos crear.
<b>1</b>	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
<b>2</b>	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
<b>3</b>	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.
<b>4</b>	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia

*Tabla 39: Diccionario de Competencia - Innovación/Creatividad*

<b>INNOVACIÓN / CREATIVIDAD</b>	
Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización, así como en las actividades que desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización.	
<b>1</b>	Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas novedosas que ni la empresa ni otros habían presentado antes.
<b>2</b>	Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando ideas nuevas o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.
<b>3</b>	Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otra persona daría a ese problema o situación.
<b>4</b>	Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otra persona daría a ese problema o situación.

*Tabla 40: Diccionario de Competencia - Integridad*

<b>INTEGRIDAD</b>	
Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	
<b>1</b>	Trabaja según sus valores. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
<b>2</b>	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un/a viejo/a amigo/a.
<b>3</b>	Desafía a otras personas a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Es honesto/a en la relaciones con los/as clientes/as. Da a todas las personas un trato equitativo.
<b>4</b>	Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.

**Tabla 41: Diccionario de Competencia - Orientación a Resultados**

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	
Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades de la empresa cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	
<b>1</b>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el lineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas.
<b>2</b>	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
<b>3</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
<b>4</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

**Tabla 42: Diccionario de Competencia - Servicio**

<b>SERVICIO</b>	
Capacidad de Manifestar Interés por conocer, satisfacer y agregar valor a los requerimientos de los clientes, compañeros y colaboradores, teniendo en cuenta las Normas de la Empresa. Se observa empatía, sensibilidad interpersonal y capacidad para identificarse con las situaciones y sentimientos de la otra persona.	
<b>1</b>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de las empresas clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando la empresa/cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas, superadas y demuestra su entusiasmo.
<b>2</b>	Defiende y representa los intereses de la empresa/ cliente dentro de la organización y más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente/a para lograr su satisfacción
<b>3</b>	Realiza seguimientos sobre las necesidades de las empresas cliente. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
<b>4</b>	Da inmediata respuesta al requerimiento de las empresas clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

Tabla 43: **Diccionario de Competencia - Trabajo en Equipo**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Capacidad de Participar activamente con otros, compañeros en la consecución de metas en común, colabora con otros, busca resultados conjuntos.	
<b>1</b>	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
<b>2</b>	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
<b>3</b>	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.
<b>4</b>	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Una vez conocidos los significados de las competencias, se evalúa en qué nivel se encuentra cada empleado, tomando en cuenta que el nivel 4 es el máximo nivel y el 1 el mínimo nivel, a continuación, un ejemplo:

Tabla 44: **Evaluación de competencias para determinar la brecha**

<b>INSTRUMENTO</b>		<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DETERMINAR LA BRECHA</b>						
<b>Código:</b>		DNC 1						
<b>Unidad:</b>		Administración de TI						
<b>Colaborador</b>	<b>Puesto</b>	<b>Competencias Organizacionales</b>						
		<b>Calidad en el Trabajo</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Innovación / Creatividad</b>	<b>Integridad</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Servicio</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>
A	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
B	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
C	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
D	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
E	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
F	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
G	Analista de TI	1	1	1	1	1	1	1
H	Administrador de TI	1	1	1	1	1	1	1
I	Programador	1	1	1	1	1	1	1
J	Planificador de TI	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: **Elaboración Propia**

**Nota:** Dado que en la empresa es la primera vez que se pretende capacitar a sus empleados en base a competencias, y que, en las limitaciones del presente trabajo de investigación, no fue posible entrevistar a los jefes de las áreas de apoyo, se asigna a todos los empleados subcontratados de CAESS un nivel de uno (1: se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia) en todas las competencias organizacionales.

### e) Establecer Las Competencias Técnicas

Las competencias técnicas difieren en cada una de las áreas de apoyo, según los objetivos que esta pretende alcanzar y el plan de carrera de cada empleado subcontratado, pero las competencias técnicas en las que todas unidades de apoyo de la empresa deben prepararse, ya que estas son claves para el crecimiento técnico de sus empleados son:

Ilustración 8: **Principales Competencias Técnicas**

<b>Idiomas</b>	<b>Ofimática</b>	<b>CONOCIMIENTOS DE LA NORMA DE CALIDAD ISO 9001-2008</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En una empresa que forma parte de una Transnacional es necesario que cada empleado posea un nivel en idioma inglés aceptable para su tipo de puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada área de apoyo necesita saber utilizar las herramientas de Microsoft, según la exigencia de su puesto de trabajo, para así agilizar los tiempos de entrega y mejorar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de Gestión de Calidad debe garantizar mediante el proceso de Apoyo de Recursos Humanos que todo el personal que forma parte del alcance de dicho sistema tenga las competencias para realizar los procesos, por tanto este tipo de Competencia es obligatorio para la certificación de la empresa.</li> </ul>

Fuente: **Elaboración Propia**

Una vez establecidas las competencias técnicas generales en la empresa, se establecen las competencias por puesto de Trabajo.

#### **f) Evaluar El Nivel de Competencias Técnicas**

En este paso para ejecutar la evaluación, se toma de insumo los resultados de la Encuesta de Capacitaciones y se coteja de la siguiente manera:

##### **▪ Identificación de Brechas**

Una vez evaluado el nivel de competencias tanto de necesidad organizacional como técnicas, el formato de la DNC, elabora un cálculo para identificar la brecha existente y da una alerta, de qué competencia es necesaria trabajar (ver tabla 45 y 46<sup>24</sup>)

Hasta este punto del proceso los Gerentes completan la DNC y la envían al departamento de Capacitaciones para que ellos consoliden la información obtenida.

#### **g) Identificación de soluciones para cerrar las Brechas de competencias**

Este paso lo sugiere la ISO 10015, para hacer una pausa y que las personas responsables analicen si es necesario acudir a la Capacitación, y considerar otras opciones tales como rediseño de procesos, reclutamiento de personal totalmente entrenado, Outsourcing, mejoramiento de otros recursos, rotación en el trabajo y modificación de procedimientos en el trabajo.

---

<sup>24</sup> Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45: Cotejo del perfil requerido y el perfil identificado - identificación de brechas

INSTRUMENTO		COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO - IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS																											
CÓDIGO		DNC 2A																											
ADMINISTRACIÓN DE TI																													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES												COMPETENCIAS TÉCNICAS						OTROS FACTORES									
		SERVICIO	EVALUACIÓN INTEGRIDAD	EVALUACIÓN INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD	EVALUACIÓN TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN COMPROMISO	EVALUACIÓN CALIDAD	EVALUACIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN IDIOMAS	EVALUACIÓN OFIMÁTICA	EVALUACIÓN ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN	NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO										
A	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	SI	NO	NO
B	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	SI
C	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	SI
D	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	SI
E	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	NO
F	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	SI	NO	SI
G	ANALISTA DE TI	3	3	1	2	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	NO	NO	SI
H	PROGRAMADOR	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	MAESTRÍA	MAESTRÍA	SI	NO	NO
I	ADMINISTRADOR DE TI	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	MAESTRÍA	GRADUADO	NO	NO	SI
J	PLANIFICADOR DE TI	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3	1	4	1	3	1	MAESTRÍA	MAESTRÍA	NO	NO	SI



ALMACENES		COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES												COMPETENCIAS TÉCNICAS							OTROS FACTORES										
PUESTO	COLABORADOR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES / DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO								
		SERVICIO	EVALUACIÓN	INTEGRIDAD	EVALUACIÓN	INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD	EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN	IDIOMAS	EVALUACIÓN	OFIMÁTICA	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	SI	NO	NO	NO
A	AUXILIAR	4	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	UNIVERSITARIO	UNIVERSITARIO	SI	NO	NO	NO
B	AYUDANTE	4	1	4	1	3	1	3	1	2	1	3	1	4	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	UNIVERSITARIO	UNIVERSITARIO	NO	NO	NO	NO
C	GUARDA	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	BACHILLERATO	BACHILLERATO	NO	NO	NO	NO	

CONTRALORÍA		COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES												COMPETENCIAS TÉCNICAS							OTROS FACTORES										
PUESTO	COLABORADOR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES / DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO								
		SERVICIO	EVALUACIÓN	INTEGRIDAD	EVALUACIÓN	INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD	EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN	IDIOMAS	EVALUACIÓN	OFIMÁTICA	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO <th>MAESTRÍA</th> <th>NO <th>NO <th>NO <th>NO </th></th></th></th>	MAESTRÍA	NO <th>NO <th>NO <th>NO </th></th></th>	NO <th>NO <th>NO </th></th>	NO <th>NO </th>	NO
A	ANALISTA	4	1	4	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	1	3	1	UNIVERSITARIO	MAESTRÍA	NO	NO	NO	NO
B	ANALISTA	4	1	4	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	1	3	1	UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO	NO
C	ANALISTA	4	1	4	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	1	3	1	UNIVERSITARIO	MAESTRÍA	NO	NO	NO	NO
D	ANALISTA	4	1	4	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	1	3	1	UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO	NO

COLABORADOR		COMPRAS															OTROS FACTORES													
		COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES												COMPETENCIAS TÉCNICAS			NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO									
PUESTO	SERVICIO	EVALUACIÓN	INTEGRIDAD	EVALUACIÓN	INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD	EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN						IDIOMAS	EVALUACIÓN	OPTIMIZACIÓN	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN	
A	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO
B	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO
C	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO
D	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	NO
E	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	SI
F	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	NO	NO	SI
G	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	NO
H	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	NO	NO	SI
I	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO
J	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	SI	NO	SI
K	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	NO
L	ANALISTA	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	SI	NO	NO

LEGAL		COMPETENCIAS TÉCNICAS															OTROS FACTORES																		
		COMPETENCIAS TÉCNICAS															OTROS FACTORES																		
PUESTO	COLABORADOR	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES															NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO														
		SERVICIO	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN	IDIOMAS	EVALUACIÓN						OFIMÁTICA	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN								
A	ABOGADO	4	1	4	1	3	1	2	1	2	1	2	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	1	2	1	3	1	2	1	GRUADO	MAESTRÍA	NO	NO	NO	
B	ABOGADO	4	1	4	1	3	1	2	1	2	1	2	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	1	3	1	2	1	GRUADO	MAESTRÍA	NO	NO	NO	
C	MOTORISTA	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	BACHILLERATO	GRUADO	NO	NO	NO	NO	

MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS															OTROS FACTORES																		
		COMPETENCIAS TÉCNICAS															OTROS FACTORES																		
PUESTO	COLABORADOR	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES															NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS ANTERIORES / DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO														
		SERVICIO	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN	IDIOMAS	EVALUACIÓN						OFIMÁTICA	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN								
A	SUPERVISOR	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	SI	NO	
B	SUPERVISOR	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	BACHILLERATO	NO	NO	NO	NO



RECURSOS HUMANOS		COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES													COMPETENCIAS TÉCNICAS							OTROS FACTORES									
		SERVICIO	EVALUACIÓN	INTEGRIDAD	EVALUACIÓN	INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD	EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN	COMPROMISO	EVALUACIÓN	CALIDAD	EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	EVALUACIÓN	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	EVALUACIÓN	IDIOMAS	EVALUACIÓN	OFIMÁTICA	EVALUACIÓN	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	EVALUACIÓN	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	EVALUACIÓN	NIVEL ACADÉMICO	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO DE CURSOS / ANTERIORES / DIPLOMADOS	CERTIFICACIÓN INTERNA O EXTERNA PENDIENTE	PROMOCIÓN A OTRA ÁREA O PUESTO	
COLABORADOR	PUESTO																														
A	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	SI	NO	SI	
B	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	NO	NO	NO	
C	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	SI	NO	SI	
D	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO	
E	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	NO	NO	NO	
F	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	SI	NO	SI	
G	ANALISTA	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	SI	NO	SI	
H	OFICINISTA	4	4	4	1	2	1	2	1	2	1	3	1	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	EGRESADO	NO	NO	NO	
I	OFICINISTA	4	4	4	1	2	1	2	1	2	1	3	1	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	GRADUADO	NO	NO	NO	
J	MOTORISTA	4	4	4	1	2	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	BACHILLERATO	BACHILLERATO	NO	NO	NO	





Tabla 46: Cotejo del perfil requerido y el perfil identificado – Resultado de brechas

INSTRUMENTO		COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO – RESULTADO DE BRECHAS											
CÓDIGO		DNC 2B											
ADMINISTRACIÓN DE TI													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
B	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
C	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
D	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
E	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
F	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
G	ANALISTA DE TI	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-2	-3	-2	-1
H	PROGRAMADOR	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2
I	ADMINISTRADOR DE TI	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-3	-3
J	PLANIFICADOR DE TI	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-3	-2

CONTRALORÍA													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ANALISTA	-3	-3	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-1	-1	-2	-2
B	ANALISTA	-3	-3	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-1	-1	-2	-2
C	ANALISTA	-3	-3	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-1	-1	-2	-2
D	ANALISTA	-3	-3	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-1	-1	-2	-2



COMPLIANCE													
COLABORADOR	PUESTO	COMPRETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2

TESORERÍA													
COLABORADOR	PUESTO	COMPRETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	AUXILIAR	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-3	-3
B	ASISTENTE	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-3	-3

ALMACENES													
COLABORADOR	PUESTO	COMPRETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	AUXILIAR	-3	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-3	-1	-1	-1	-1
B	AYUDANTE	-3	-3	-2	-2	-1	-2	-3	-2	-1	-1	-1	-1
C	GUARDA	-2	-2	0	-1	-1	-2	-2	-1	0	0	0	0

COMPRAS													
COLABORADOR	PUESTO	COMPRETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
B	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
C	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
D	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
E	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
F	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
G	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
H	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
I	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
J	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
K	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2
L	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2

SEGURIDAD FÍSICA													
COLABORADOR	PUESTO	COMPRETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ASISTENTE	-3	-3	-1	-1	0	-2	-3	-3	0	-1	-1	0
B	ASISTENTE	-3	-3	-1	-1	0	-2	-3	-3	0	-1	-1	0
C	SUPERVISOR	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-3	0	0	-2	0
D	OPERADOR CIF	-3	-3	-2	-1	0	-2	-3	-3	-2	-1	-2	-2
E	OPERADOR CIF	-3	-3	-2	-1	0	-2	-3	-3	-2	-1	-2	-2

LEGAL													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ABOGADO	-3	-3	-2	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-1
B	ABOGADO	-3	-3	-2	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-1
C	MOTORISTA	-3	-3	-1	-1	0	-2	-2	-1	0	0	0	0

MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	SUPERVISOR	-3	-3	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-2
B	SUPERVISOR	-3	-3	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-2

RECURSOS HUMANOS													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
B	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
C	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
D	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
E	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
F	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
G	ANALISTA	-3	-3	-2	-2	0	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2
H	OFICINISTA	-3	-3	-1	-1	-1	-2	-3	-3	-1	-1	-1	-1
I	OFICINISTA	-3	-3	-1	-1	-1	-2	-3	-3	-1	-1	-1	-1
J	MOTORISTA	-3	-3	-1	-1	0	-2	-2	-1	0	0	0	0

SERVICIOS GENERALES													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							COMPETENCIAS TÉCNICAS				
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
B	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
C	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
D	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
E	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
F	AYUDANTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	0	0	0	0
G	ENCARGADA DE CAFETERÍA	-3	-3	-2	-2	-2	-3	-3	-3	0	0	-1	-1
H	RECEPCIONISTA	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-3	0	0	0	0

SIMA													
COLABORADOR	PUESTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						COMPETENCIAS TÉCNICAS					
		SERVICIO	INTEGRIDAD	INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	CALIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CONOC. DE NORMAS DE CALIDAD ISO	IDIOMAS	OFIMÁTICA	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
A	ASISTENTE	-3	-3	-1	-1	0	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-2
B	MOTORISTA	-3	-3	-1	-1	0	-2	-2	-1	0	0	0	0
C	ADMINISTRADOR	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-3	-3
D	ANALISTA	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-3	-3
E	AUDITOR	-3	-3	-2	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-3	-3
F	AUDITOR	-3	-3	-2	-1	-1	-3	-3	-3	-1	-1	-3	-3
G	ENFERMERA	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-3	0	0	-1	0
H	MÉDICO	-3	-3	-2	-1	-2	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-1
I	MÉDICO	-3	-3	-2	-1	-2	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-1

#### h) Definición de Las Especificación para Necesidades de Capacitación

Esta última etapa de la DNC es donde debiera especificarse y documentarse las necesidades de capacitación, tal como se muestra a continuación:

##### ▪ Recibir y Evaluar La Detección de Necesidades de Capacitación

El jefe de Capacitación recibe el formato de detección de necesidades de capacitación completo y lo revisa para verificar que esté lleno satisfactoriamente. Si el documento no está lleno completamente habrá que solicitar que se realice nuevamente, o bien si el error se repite con los jefes de cada área, preparar una presentación con estos para aclarar dudas y recibir sugerencias. En este paso, sería indispensable además la ayuda de la Analista de Capacitación, ya que esta llevaría el control de las DNC recibidas y llamaría a los jefes en caso de que el plazo se haya cumplido y que estos no hayan cumplido.

### ▪ Consolidación de temas de capacitación compuestos durante la DNC

Una vez se ha calculado la Brecha entre el Perfil de Competencias Real y el Perfil de Competencias que se requiere; e identificado aquellas capacitaciones que podrían coadyuvar con los objetivos de la empresa; el siguiente paso es consolidar los temas de capacitación propuestos en la sección anterior, utilizando el instrumento DNC 2:

### ▪ Instructivo

#### **Sección 1: Temas de capacitación interna**

- Columna 1.1. “Generales”, anotar los temas de capacitación interna que son las Competencias aplicables al personal de toda la Institución, es decir, las organizacionales que pueden impartirse por medio de personal entrenado dentro de la Empresa.
- Columna 1.2. “Específicos”, anotar los temas de capacitación interna, que no son más que los temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular, que además pueden ser impartidas por empleados entrenados dentro de la empresa.
- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

#### **Sección 2. Temas de capacitación externa.**

- Columna 2.1. “Generales”, anotar los temas de capacitación externa que son las Competencias aplicables al personal de toda la Institución, es decir, las organizacionales que son impartidas por instituciones certificadas que provean Capacitaciones relacionadas a las necesidades de la Empresa.
- Columna 2.2. “Específicos”, que no son más que los temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de

capacitación aplicables a un puesto o persona en particular, estas son Capacitaciones que requieren ser impartidas por una Institución o una persona experta y con el equipo y didáctica necesaria.

- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

. Tabla 47: **Consolidación de temas de capacitación propuestos durante la DNC**

<b>INSTRUMENTO</b>	CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS DURANTE LA DNC		
<b>CÓDIGO</b>	DNC 3		
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD:</b>			
<b>1. TEMAS DE CAPACITACIÓN INTERNA</b>			
<b>1.1. GENERALES</b>	<b>1.2. ESPECÍFICOS</b>	<b>PERSONA</b>	<b>PUESTO</b>
SERVICIO	SERVICIO AL CLIENTE	TODOS	TODOS
INTEGRIDAD	LA IMAGEN PERSONAL	TODOS	TODOS
TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	TODOS	TODOS
INNOVACIÓN/CREATIVAD	EL GENIO QUE ESTÁ EN MI MENTE	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A,B	ALMACENES
		A	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A,B	LEGAL
		TODOS	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		TODOS	RECURSOS HUMANOS
		TODOS	SEGURIDAD FÍSICA
		TODOS	SERVICIOS GENERALES
		TODOS	SIMA
A, B	TESORERÍA		

INNOVACIÓN/CREATIVIDAD	LA MILLA EXTRA	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A,B	ALMACENES
		A	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A,B	LEGAL
		TODOS	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		TODOS	RECURSOS HUMANOS
		TODOS	SEGURIDAD FÍSICA
		TODOS	SERVICIOS GENERALES
		TODOS	SIMA
		A, B	TESORERÍA
COMPROMISO	MI EMPRESA	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		TODOS	ALMACENES
		TODOS	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A, B	LEGAL
		TODOS	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		H, I	RECURSOS HUMANOS
		C	SEGURIDAD FÍSICA
		G, H	SERVICIOS GENERALES
		C, D, E, F, G, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	QUIENES SOMOS, HACIA DONDE VAMOS Y COMO LO HAREMOS	TODOS	TODOS



ANÁLISIS Y SÍNTESIS	TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A, B	ALMACENES
		A, B	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A, B	LEGAL
		A, B	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		A, B, C, D, E, F, G, H, I	RECURSOS HUMANOS
		TODOS	SEGURIDAD FÍSICA
		G	SERVICIOS GENERALES
		A, C, D, E, F, G, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA
RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	APLICANDO EL RAZONAMIENTO MATEMÁTICO	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A, B	ALMACENES
		TODOS	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A,B	LEGAL
		A, B	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		A, B, C, D, E, F, G, H, I	RECURSOS HUMANOS
		D, E	SEGURIDAD FÍSICA
		G	SERVICIOS GENERALES
		A, C, D, E, F, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA

Fuente: **Elaboración Propia**

2. TEMAS DE CAPACITACIÓN EXTERNA			
2.1. GENERALES	2.2. ESPECÍFICOS	PERSONA	UNIDAD
CALIDAD	ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO	TODOS	TODOS
CALIDAD	TOMA DE DECISIONES EFECTIVA	TODOS	TODOS
CALIDAD	PRODUCCIÓN Y CALIDAD	TODOS	TODOS
IDIOMA	CURSO DE INGLÉS TÉCNICO	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A, B	ALMACENES
		A	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A, B	LEGAL
		A, B	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		A, B, C, D, E, F, G, H, I	RECURSOS HUMANOS
		D, E	SEGURIDAD FÍSICA
		A, C, D, E, F, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA
OFIMÁTICA	CURSO DE EXCEL	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A, B	ALMACENES
		A	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A, B	LEGAL
		A, B	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		A, B, C, D, E, F, G, H, I	RECURSOS HUMANOS
		A, B, D, E	SEGURIDAD FÍSICA
		A, C, D, E, F, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA

CONOCIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD	NORMAS ISO DE LA CALIDAD, UNA INTRODUCCIÓN	TODOS	TODOS
OFIMÁTICA	CURSO DE OFFICE 2013	TODOS	ADMINISTRACIÓN DE TI
		A, B	ALMACENES
		A	COMPLIANCE
		TODOS	COMPRAS
		TODOS	CONTRALORÍA
		A, B	LEGAL
		A, B	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
		A, B, C, D, E, F, G, H, I	RECURSOS HUMANOS
		A, B, D, E	SEGURIDAD FÍSICA
		A, C, D, E, F, H, I	SIMA
		A, B	TESORERÍA

Fuente: **Elaboración Propia**

## 2. Diseño y Planeación de la Capacitación

Luego de que se han identificado las necesidades de capacitación y estas se han convertido en Capacitaciones a gestionar deben tomarse las acciones para abordar las brechas de competencias identificadas, establecer los criterios para evaluar el éxito o utilidad de la capacitación y crear los instrumentos para monitorearlas.

### a) Definición de Restricciones

El jefe de Capacitación implícita o explícitamente en sus registros y experiencia conoce las restricciones que tiene la empresa con respecto a las capacitaciones que debiera ofrecer, en el presente programa es necesario enlistarlo, para así actuar de manera preventiva y tener claro los objetivos que se quieren lograr con una capacitación en específico.

Las restricciones pueden ser de carácter legal, requerimientos regulatorios, consideraciones financieras o de presupuesto, requerimiento de tiempo y programación, disponibilidad del empleado para ser entrenado, disponibilidad del proveedor, etc.

#### **b) Métodos de Capacitación y Criterios de Selección**

Debieran listarse los métodos de la capacitación potenciales, si estos podrían ser internos o externos a la empresa, si debieran ser cursos, talleres, si son de enseñanza o consejos en el trabajo, si pueden ser por medio de e-learning o aprendizaje a distancia, además deben tenerse un estimado de la fecha y ubicación donde podría ser la capacitación si se tratase de una capacitación de curso cerrado o interna, los costos presupuestados y los objetivos del entrenamiento, es decir el ¿para qué?, de esta manera se crea el siguiente instrumento que no es más que la programación de las Actividades de Capacitación.

#### **c) Programación de Actividades de Capacitación**

Una vez el Jefe de Capacitación junto con la analista de capacitación han elaborado la consolidación de Capacitaciones, el siguiente paso es programar las actividades de capacitación identificadas en el DNC y facilitar los procesos logísticos y administrativos para su oportuno desarrollo.

Para esto es necesario hacer uno de otro instrumento, que no es más que un cuadro en Microsoft Excel (ver tabla 48 y 49)<sup>25</sup>, a continuación, las instrucciones:

##### **▪ Instructivo**

- Tomando como fuente de información el instrumento DNC-03, determine según el proceso establecido en la Institución para la Planificación de la Formación, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación.

---

<sup>25</sup> Fuente: Elaboración Propia



Tabla 49: Programación de Actividades de Capacitación Interna

INSTRUMENTO		PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN INTERNA					
Código		CAP-1B					
TEMA DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	NOMBRE DEL PUESTO	UNIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES	FECHA PROGRAMADA	FACILITADOR	ÁREA QUE BRINDA LA CAPACITACIÓN

#### d) Presupuesto de Capacitación

En este apartado se incluye, como en todo programa, los costos a los que incurrirían las capacitaciones tanto externas como internas, teniendo en cuenta que para la primera es necesario tomar en cuenta cuestiones de negociación con proveedores y para la segunda todo lo que incluye la logística para que se lleve a cabo la capacitación, así mismo el presupuesto que maneja la unidad de capacitación para cada departamento, que es aprobado por la Junta Directiva.

A continuación, se muestran los formatos preparados para llevar el control de los costos que incurre una capacitación interna y externa:

*Tabla 50: Presupuesto de Capacitaciones Internas*

<b>INSTRUMENTO</b>	PRESUPUESTO CAPACITACIONES INTERNAS			
<b>Código</b>	PRESUP- A			
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Contratación de Servicios Profesionales o Capacitador				
Papelería y Útiles				
Refrigerios				
Viáticos				
Impresiones y Encuadernados				

Fuente: **Elaboración Propia**

*Tabla 51: Presupuesto de Capacitaciones Externas*

<b>INSTRUMENTO</b>	PRESUPUESTO CAPACITACIONES EXTERNAS			
<b>Código</b>	PRESUP- B			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
Contratación de Servicios Profesionales de Capacitación		\$	\$	
(-) Descuentos de Financiamientos INSAFORP		\$	\$	
<b>(=) Total</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	
+ El Capacitador Proporciona costos de logística		Si	No	
+ Si no Incluye costos de Logística:				
+ Papelería y Útiles		\$	\$	
+ Refrigerios		\$	\$	
+ Viáticos		\$	\$	
+ Impresiones y Encuadernados		\$	\$	
+ Cristalería, mantelería, mobiliario y equipo		\$	\$	
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	

Fuente: **Elaboración Propia**

Durante el desarrollo del Plan de Capacitación, el presupuesto presentado se ha limitado únicamente a establecer dos formatos, uno para las capacitaciones internas y otro para las capacitaciones externas, debido a que el ámbito de las capacitaciones se manejan elementos





#### e) Selección del Proveedor de Capacitación

Para las capacitaciones externas, cada año se solicita a los proveedores de Capacitación la programación de Capacitaciones que ellos ofrecen, es responsabilidad de la analista de capacitación reunir esta información, ya sea solicitándola por a sus contactos por medio de correo electrónico o teléfono, o más bien investigando en las páginas web: universidades, instituciones gubernamentales que ofrecen capacitaciones. Otro punto a tomar en cuenta es el de establecer los criterios de selección de proveedor basado en las restricciones establecidas en el literal a.

### 3. Ofrecimiento de La Capacitación

Una vez se tiene seleccionada la DNC, es el momento de la ejecución de la capacitación.

#### ▪ Ofrecimiento del Soporte

La persona encargada de gestionar la logística de la capacitación es el analista de capacitación; una vez se tengan la información de los participantes, proveedores, capacitación interna, externa, etc.

La coordinación con los proveedores externos es una tarea e donde la persona encargada debe ser atenta a los detalles y además de organizar, debe saber negociar e investigar opciones.

A continuación, se establecen los pasos para la ejecución de una Capacitación Interna y una Capacitación Externa.

#### **Cuando se Gestione una Capacitación Interna, deberá:**

- Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.

- Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, coffee-break contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos una semana antes de la capacitación, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá solicitar una autorización por medio de correo electrónico, copiado al participante, del gerente de departamento del participante, y este deberá ser impreso y anexo al expediente personal del empleado que recibirá la capacitación.
- Confirmar un día antes la asistencia con los participantes, esto se puede hacer presencialmente, por teléfono o por correo electrónico.
- Chequear personalmente por lo menos 1 hora antes de que inicie la capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador. (computadora, material didáctico, proyector, computadora, pizarra, rotafolio con hojas, marcadores, etc.)
- Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo a facilitador antes del evento.
- Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

**Cuando se Gestione una Capacitación Externa, deberá:**

En este tipo de capacitaciones, los momentos en que suelen ser ejecutadas, son de dos maneras: negociando directamente con los proveedores para que este brinde un servicio cursos cerrados (capitaciones donde solo asiste personal de la misma empresa), o bien, esperar en la programación que envía cada año el proveedor, el mes en que este ofrece al público, la capacitación que se necesita y enviar la solicitud. Esta última suele ser con ayuda de INSAFORP,

que no es más que un descuento que va desde el 10% al 100% absorbiendo los costos de capacitación para el empleado.

Una vez aclarado estos puntos se procede a dictar los pasos para una capacitación externa:

- Negociar con el proveedor, los términos de la capacitación, número de participantes, fecha, lugar, costos, descuentos, si es con ayuda de INSAFORP, fecha límite para aplicar, objetivo de la capacitación, etc.
- Confirmar con anticipación con la institución, lugar y facilitador en el horario y fecha convenidos, así como todos los detalles contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos una semana antes de la capacitación, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá solicitar una autorización por medio de correo electrónico, copiado al participante, del gerente de departamento del participante, y este deberá ser impreso y anexado al expediente personal del empleado.
- Una persona de la unidad de capacitaciones de la empresa debe hacerse presente, al lugar, al inicio de la capacitación y al finalizar la misma.
- Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.
- Hacer la gestión para el pago correspondiente a la capacitación.

Durante la ejecución de la Capacitación, es importante llevar registro de la misma (ver tabla 50 y 51)<sup>26</sup>, para así ser anexado expediente del empleado, y que este además sea útil en caso de auditoría, por lo que es necesario crear un instrumento que describa la Capacitación ejecutada, como el que se muestra a continuación.

---

<sup>26</sup> Fuente: Elaboración Propia



#### **4. Evaluación de los Resultados de La Capacitación**

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización, como de la capacitación se han cumplido.

En este punto del programa de Capacitación, es necesario elaborar dos instrumentos el primero cuyo propósito sea hacer la evaluación de la Capacitación brindada una vez esta se haya ejecutado, el instrumento CAP-04 (ver tabla 52) y el otro que se realice a corto plazo (12 semanas como mínimo) para determinar de cómo va progresando la competencia en la persona, en el instrumento CAP-05 (ver tabla 53).

##### **a) Evaluación de La Actividad de Capacitación**

###### **▪ Instructivo**

- Este instrumento es completado por la persona capacitada.
- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual).
- Se anexa al expediente de las capacitaciones impartidas.

Tabla 55: Registro de ejecución de Actividades de Capacitación

<b>INSTRUMENTO</b>	EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN					
<b>Código</b>	CAP-04					
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>						
NOMBRE PARTICIPANTE:			FECHA ACTIVIDAD: ____ / ____ / ____			
CARGO PARTICIPANTE:			UNIDAD :			
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:						
<b>2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>						
A Continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales queremos conocer su opinión sobre la capacitación desarrollada, por favor marque con (x) según sea su respuesta:						
<b>CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN</b>						
1. ¿Conocía con anterioridad los objetivos de la capacitación que acaba de recibir?			SI ____	NO ____		
2. ¿Adquirió conocimientos según los objetivos propuestos?			SI ____	NO ____		
3. ¿Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo?			SI ____	NO ____		
4. ¿Los contenidos se ajustaron a los objetivos de la capacitación?			SI ____	NO ____		
5. ¿El tiempo en el que se desarrolló la capacitación fue el adecuado?			SI ____	NO ____		
6. ¿Las expectativas de aprendizaje de la capacitación se cumplieron?			SI ____	NO ____		
<b>LOGISTICA DE LA CAPACITACIÓN</b>						
7. ¿La metodología permitió una participación activa de los asistentes?			SI ____	NO ____		
8. ¿Los medios, aula y ayudas utilizados fueron adecuados?			SI ____	NO ____		
9. ¿Los documentos y/o material entregado fueron los adecuados?			SI ____	NO ____		
10. ¿La distribución de la jornada que se estableció en el curso fue adecuada?			SI ____	NO ____		
11. ¿Fue informado de la Capacitación con anterioridad?			SI ____	NO ____		
12. ¿Recomendaría esta Capacitación?			SI ____	NO ____		
<b>EL CAPACITADOR</b>						
13. ¿El capacitador explicó claramente el objetivo del curso?			SI ____	NO ____		
14. ¿El capacitador empleó un lenguaje de fácil comprensión?			SI ____	NO ____		
15. ¿El capacitador presentó los contenidos en forma ordenada y clara?			SI ____	NO ____		
16. ¿El capacitador resolvió las inquietudes de los participantes?			SI ____	NO ____		
17. ¿El capacitador conocía el tema de exposición?			SI ____	NO ____		
18. ¿El capacitador estimuló la participación y mantuvo el interés de los participantes?			SI ____	NO ____		
<b>CALIFIQUE LA CAPACITACIÓN (marque con (x) según sea su respuesta)</b>						
	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>	
	5	4	3	2	1	
<b>3. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>						

▪ **Análisis de Resultados**

De acuerdo a los siguientes valores en las respuestas positivas, el empleado habrá reflejado su impresión acerca de la capacitación en el siguiente grado porcentual:

Tabla 56: **Porcentaje de Calidad**

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
Respuestas Positivas (SI)	Porcentaje de Calidad
1	6%
2	4%
3	8%
4	4%
5	3%
6	3%
7	8%
8	8%
9	5%
10	6%
11	6%
12	7%
13	5%
14	3%
15	4%
16	5%
17	6%
18	10%

Fuente: **Elaboración Propia**

Una vez contadas el número de respuestas Si, se conoce el porcentaje de la calidad de la Capacitación que se ha gestionado, se suman todos los resultados de las personas participantes y se saca la media aritmética.

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + \dots + x_n}{n}$$

Ecuación 1: Ecuación de la Media Aritmética

Donde “x” es el resultado de la evaluación contestada por persona y “n” el número de los participantes.

Por ejemplo, si 20 personas fueron capacitadas y en la primera pregunta 18 contestan afirmativamente, el promedio sería 0.90, luego se multiplicaría por el porcentaje de calidad y se obtendría el total al realizarlo en todas las interrogantes.

*Tabla 57: Ejemplo de cálculo del porcentaje de calidad*

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN			
A	B	C	D
No. Pregunta	Respuestas Positivas (SI)	Porcentaje de Calidad	(B) * (C)
1	0.9	6%	0.054

Fuente: **Elaboración Propia**

## b) Evaluación de la Efectividad de la Capacitación

### ▪ Instructivo

- Este formato requiere de un tiempo prudente para su aplicación una vez realizadas las diferentes capacitaciones en la entidad, aproximadamente de 4 a 6 semanas.
- Deberá identificar los Jefes de Inmediatos de las personas Capacitadas los cuales les serán entregados los formatos para que sea completado por los mismos.
- Una vez entregados el Jefe de Capacitación ofrecerá una breve explicación de los beneficios y alcances de este formato a los Jefes.
- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- Se podrá otorgar un tiempo para llenar el formato o bien se podrá recoger después.
- Las copias firmadas y selladas por la persona que llenó el formato, se recolectan y se anexa al expediente del empleado relacionado a la capacitación.



Tabla 58: Evaluación de la Efectividad de la Capacitación

<b>INSTRUMENTO</b>	EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	
<b>Código</b>	CAP-05	
<b>DATOS DE LA CAPACITACIÓN TOMADA</b>		
<b>CURSO/TALLER</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<b>FECHA Y HORARIO</b>		<b>HORAS DE CAPACITACIÓN</b>
<b>DATOS DEL EMPLEADO</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO</b>		
<b>CARGO</b>	<b>UNIDAD</b>	
<p>El comportamiento de los funcionarios en su área laboral es el reflejo de las habilidades, conocimientos y aptitudes asimiladas en las diferentes capacitaciones, por tal motivo solicitamos lo evalúe respondiendo las siguientes preguntas en forma sincera, responsable y objetiva. Marque una <b>x</b> en la respuesta que mejor refleje su opinión:</p>		
<b>EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
El colaborador aplica los conocimientos adquiridos		
Ha alcanzado los objetivos laborales		
Trabaja en equipo en forma productiva		
Tiene sentido de pertenencia del cargo		
El colaborador ha aportado una mejora al proceso.		
Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros de trabajo		
El colaborador ha mejorado la calidad en los servicios prestados		
El colaborador demuestra una actitud proactiva		
_____ Nombre del Evaluador	_____ Firma del Evaluador	_____ Fecha de la Evaluación

Fuente: **Elaboración Propia**

- **Análisis de Resultados**

De acuerdo a los siguientes valores en las respuestas positivas, el funcionario o la habrá cambiado su comportamiento como producto de la capacitación en el siguiente grado porcentual:

*Tabla 59: Porcentaje de Cambio*

<b>Número de Respuestas Positivas (SI)</b>	<b>Porcentaje de Cambio</b>
1	13%
2	15%
3	13%
4	10%
5	13%
6	13%
7	10%
8	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: **Elaboración Propia**

## **E. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

Como se ha mencionado en el apartado anterior (ver capítulo III, literal D. Programa de Capacitación) sobre el programa de capacitación, que se entenderá a la capacitación a la considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a las personas de una empresa u organización, como es el caso del personal subcontratado en CAESS.

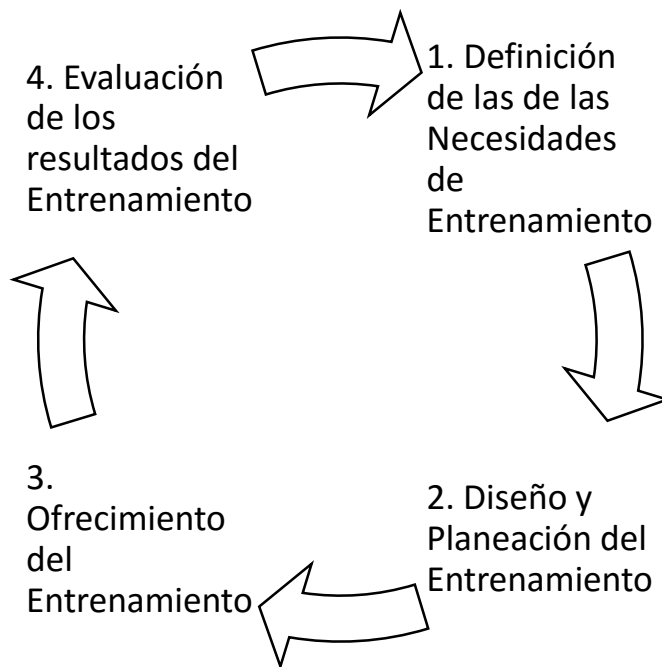
En cambio el programa de entrenamiento que se lleva a cabo en este apartado se refiere al programa de las competencias que se desarrollaran en cada empleado subcontratado a largo plazo que para la misma empresa serian tres a cinco años.

### **1. Descripción de Etapas de Entrenamiento**

El programa de entrenamiento no es más que una serie de actividades con el propósito de dar continuidad al programa de Capacitación, siguiendo la lógica de que el entrenamiento es continuo, y que por cada capacitación recibida se está obteniendo una persona mejor entrenada en una competencia, y no se puede adquirir una competencia con una sola capacitación.

Por tanto, al igual que la Capacitación, las etapas del Entrenamiento son cuatro:

Ilustración 9: **Esquema del Proceso de Entrenamiento**

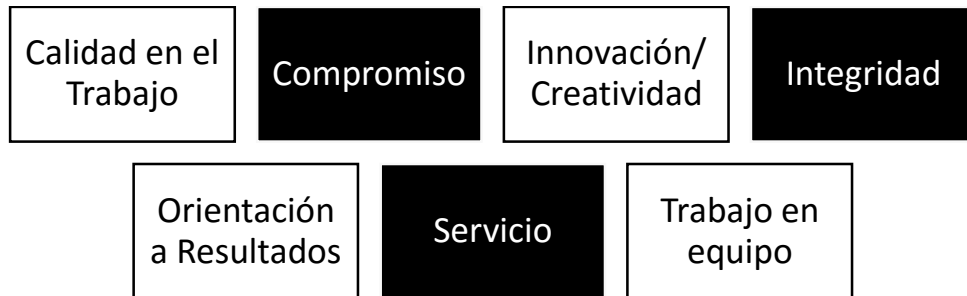


Fuente: **Elaboración Propia.**

### a) **Definición de las Necesidades de Entrenamiento**

Las necesidades de entrenamiento abarcan todas aquellas habilidades y destrezas que son vitales para el trabajador, y por ende, para la empresa, no para el puesto de trabajo, debido a que una capacitación técnica que se haya impartido para determinado puesto de trabajo de un área, luego de varias capacitaciones secuenciales en un área, se convierte en un conocimiento aplicado, en cambio las capacitaciones de desarrollo humano implican un costo para la empresa de que si no se le da continuidad, se convertiría en un gasto que no produce cambios de actitud, ni beneficios para la empresa, y este es precisamente el enfoque, a largo de 3 a 5 años, sería necesario desarrollar las competencias que verdaderamente importan a la organización las cuales son organizaciones y técnicas como se muestran seguidamente:

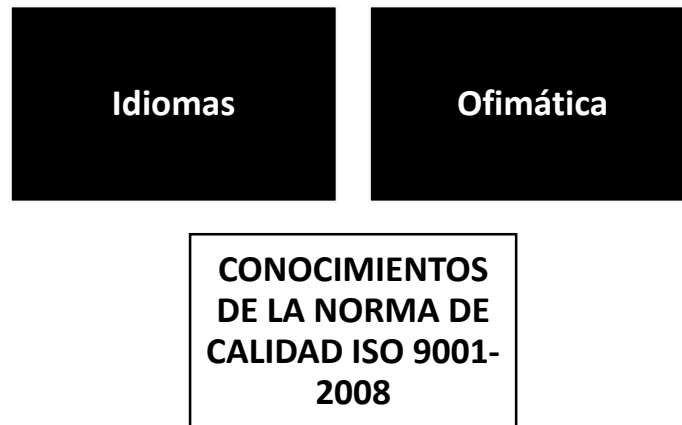
Tabla 60: **Competencias Organizacionales**



Fuente: **Elaboración Propia**

Y las competencias técnicas más generales:

Tabla 61: **Competencias Técnicas**



Fuente: **Elaboración Propia.**

## b) Diseño y Planeación del Entrenamiento

El entrenamiento en las áreas de apoyo de la empresa se basa en que los empleados adquieran habilidades y actitudes que no se pueden llevar a cabo solo con una capacitación, razón por la cual, a largo plazo se sugiere que las competencias organizacionales y técnicas de cada puesto de trabajo se desarrollen por niveles para retroalimentar los conocimientos.

*Tabla 62: Plan de Entrenamiento basado en Competencias*

Competencias Organizacionales	Se retroalimentan cada año en una sola actividad conformando grupos de Integración, una vez estos hayan recibido la primera capacitación.
Competencias Técnicas	Se retroalimentan cada dos años
Ofimática	Se entrena por Niveles
Inglés	Se entrena por Niveles y llega hasta donde solicita el perfil de Competencias
ISO 9001-2008	Se entrena cada 6 meses ya que es parte importante del Negocio.

Fuente: **Elaboración Propia**

Bajo este esquema anterior se tiene la perspectiva del proceso de capacitaciones a realizar a fin de desarrollar en las personas estos conocimientos, habilidades y destrezas.

### **c) Ofrecimiento del Entrenamiento**

Una vez diseñado el programa de Entrenamiento no queda más que agregarlo a la DNC del siguiente año, de esta manera se va depurando y la colaboración de los jefes se basaría únicamente con los planes de promoción y rotación de personal que se haya programado para el nuevo periodo.

### **d) Evaluación de los resultados del Entrenamiento**

Los resultados del entrenamiento se basarían en dos indicadores:

- **Evaluación del desempeño del trabajador**
  - Mejora en el desempeño individual/grupal (reporte de desempeño)

- Mejora en la retención del personal (reporte de rotación)
- Disminución del ausentismo (reporte de ausentismo)
- Aumento del personal de alto potencial (reporte de desempeño/potencial)
- Evolución de los cuadros de reemplazo (reporte de promociones internas)
- Análisis de mejora del cumplimiento de objetivos (reporte de cumplimiento de objetivos)

▪ **Evaluación de La Capacitación recibida (ver tabla 55)**

Se elabora un reporte de los avances del entrenamiento, hay que recordar que la toda la organización está adquiriendo las competencias y que el entrenamiento para una empresa no tiene fecha final, sino que es una mejora continua para la misma a pesar de la rotación del personal, las competencias adquiridas son capital de la empresa y parte de los activos de la misma, es un ciclo que no termina, de modo que fomenta el conocimiento y el avance tecnológico llevando a un crecimiento sostenible en esta era del conocimiento.

**e) Inducción**

Como apartado final, se desarrolla un esquema de la inducción, que es una necesidad de entrenamiento de manera implícita, esto significa que un nuevo ingreso, desde el momento que comienza a laborar en una empresa, aunque no esté inscrito en la DNC de ese año, necesita que se le informe sobre las generalidades de la misma, esto con el objetivo de fomentar en él, la cultura organización y el compromiso en la empresa.

▪ **Fases de un Programa de Inducción**

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Se hace mención en el seguimiento ya que de esta manera se garantiza recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.

Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño.

▪ **Responsabilidad del Programa de Inducción.**

La responsabilidad del Programa de Inducción es del Departamento de Capacitación con ayuda de un analista de RH Soluciones, ambos integran el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Se detallan entonces las responsabilidades por cada área.

**Departamento de Capacitación**

- Elaborar el programa
- Elaborar el manual de bienvenida
- Impartir los aspectos generales de la inducción
- Bienvenida
- Aspectos Generales de la empresa
- Productos de la empresa
- Proceso (es aquí donde participa un empleado que represente su unidad o departamento)
- Relaciones de trabajo
- Seguridad e higiene industrial
- Rutina diaria del empleado
- Recorrido por las instalaciones
- Presentación entre el supervisor, Jefes, Gerentes, Directores (si no se han presentado)
- Efectuar las entrevistas evaluativas.
- Coordinar todo el programa



**Del Supervisor**

- Presentar al nuevo empleado con el personal de su departamento
- Descripción del trabajo, deberes, indicadores a cumplir y normas
- Uso de equipo y herramientas
- Seguridad industrial en su puesto
- Normas de grupo
- Designarle a una persona que se encargue de enseñarle a utilizar ciertas bases de datos, actividades del puesto, etc.

**Del Empleado**

- Asistir con puntualidad y disponibilidad
- Preguntar dudas
- Responder con sinceridad a las preguntas que se le hagan

Un programa de inducción debería llevarse a cabo una vez al mes de la siguiente manera:

- Solicitar al Departamento de RH Soluciones el listado de ingresos subcontratados por mes.
- Es necesario tener claro qué tipo de información se divulgará en esta actividad, como sugerencia debe ser: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, breve explicación de políticas, normas y las certificaciones a las que está sometida la empresa.
- Determinar si la cantidad de personas subcontratadas son lo suficiente como para invertir en un evento de Inducción. Como mínimo deben ser 15 personas.

- Gestionar con los representantes de las áreas del negocio para presentar una charla acerca de las actividades que se llevan a cabo en su unidad.
  
- Gestionar los insumos necesarios para que se lleve a cabo la inducción: reservar sala de juntas o de capacitación, confirmar participación de los exponentes, reservar cañón, rotafolios, etc. Además, se debe de revisar el programa, pedir refrigerios, según sea el presupuesto asignado, etc.

Se recomienda que la Inducción general dure de uno a tres días, la inducción además se puede llevar a cabo por medio de una interacción más privada por que ofrece el e-learning, aunque en algunos temas no tendría el mismo resultado integración entre los nuevos miembros. Dependerá de las circunstancias.

## **F. PLAN DE IMPLANTACIÓN**

### **1. Introducción**

Con el objeto de que las personas que lideran la empresa CAESS conozcan este sistema de Gestión por Competencias es necesario transmitirlo por medio de una capacitación para que la cultura que transmite CAESS siga siendo dar un mejor servicio con las personas idóneas haciendo su labor de manera efectiva.

### **2. Objetivo**

#### **a) General**

Establecer un proceso acordado de capacitación y entrenamiento basado en el Modelo de Gestión por Competencias para contribuir al desarrollo de los empleados subcontratados de CAESS.

#### **b) Específicos**

- Determinar los pasos para un programa de capacitación por competencias
- Dar a conocer los beneficios de aplicar este método en las capacitaciones
- Instruir al área de Recursos Humanos las herramientas para utilizar el programa de capacitación por competencias.

### **3. Recursos**

#### **a) Humanos**

Será impartida al área de Recursos Humanos de la empresa CAESS El Salvador y la ponencia será realizada por los miembros del grupo investigador.

#### **b) Materiales**

Lo descrito a continuación está disponible en las instalaciones de la empresa.

- Infraestructura Física: Un salón de conferencias.
- Mobiliario: Se utilizarán equipos y muebles, tales como: Computadoras, sillas y escritorios.
- Papelería: El material didáctico incluirá diapositivas escritas, plumones, borradores y lapiceros.
- Refrigerio: El cual será entregado a la hora del receso al personal asistente a las ponencias
- Equipo: Se utilizará el proyector, laptop y pizarra para apoyo didáctico.

#### **c) Financieros**

La capacitación sobre el programa de capacitación y entrenamiento basado en el modelo de sistema de gestión por competencias no incurrirá en costos humanos, ya que el equipo de trabajo desarrollara la capacitación y los recursos materiales serán financiados por la empresa.

### **4. Etapas del Plan de Implementación**

Para la puesta en marcha del modelo se vuelve imprescindible efectuar una serie de acciones que se desarrollarán de manera secuencial y cronológica, las cuales son los siguientes:

**a) Presentación**

Se entregará el documento base del programa de capacitación y una jornada para conocer las bondades del mismo.

**b) Aprobación y Autorización**

En este momento se procede a aprobarlo y autorizarlo después de una discusión entre el área de Recursos Humanos y los jefes de las áreas.

**c) Capacitación**

El área de Recursos Humanos es la primera en conocer e implementar el programa que será presentado por el equipo de investigación para ponerlo en marcha.

**d) Implementación del Modelo**

En esta etapa se pone en marcha el proceso de capacitación y entrenamiento por competencias.

**e) Evaluación y Seguimiento**

Con el objeto de verificar el avance e implantación del Programa de Capacitación y Entrenamiento por Competencias.

**5. Cronograma**

A continuación se presenta el cronograma que muestra cada una de las etapas que deben desarrollarse para implementar la propuesta.

Tabla 63: Cronograma de Actividades de la Propuesta del Programa de Capacitación y Entrenamiento basado en la Gestión por Competencias, dirigido al personal de CAESS

No.	ACTIVIDADES	MES																																			
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL											
1	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
2	Presentación																																				
3	Aprobación y autorización																																				
4	Capacitación																																				
5	Implantación del Modelo																																				
6	Evaluación y seguimiento																																				

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Presupuesto de la Propuesta

El costo estimado para la implantación del modelo desde su presentación ronda los cuatro mil dólares como se presenta en la tabla 64, la cual muestra el costo estimado proyectado a la presentación al Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 64: **Presupuesto para Implantación del Modelo**

PRESUPUESTO PARA IMPLANTACIÓN DEL MODELO			
No.	ACTIVIDADES	COSTO TOTAL	
<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>		<b>\$ 132.00</b>
1.1	<i>Materiales (documentos, equipo informático...)</i>	\$ 40.00	
1.2	<i>Alimentación</i>	\$ 60.00	
1.3	<i>Logística (centro de capacitación de la empresa, sillas, manteles...)</i>	\$ 20.00	
1.4	<i>Imprevistos (10%)</i>	\$ 12.00	
<b>2</b>	<b>APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN</b>		<b>\$ 100.00</b>
2.1	<i>Materiales (documentos, equipo informático...)</i>	\$ 100.00	
<b>3</b>	<b>CAPACITACIÓN (2 sesiones)</b>		<b>\$ 418.00</b>
3.1	<i>Materiales (documentos, equipo informático...)</i>	\$ 100.00	
3.2	<i>Alimentación</i>	\$ 250.00	
3.3	<i>Logística (centro de capacitación de la empresa, sillas, manteles...)</i>	\$ 30.00	
3.4	<i>Imprevistos (10%)</i>	\$ 38.00	
<b>4</b>	<b>IMPLANTACIÓN DEL MODELO</b>		<b>\$3,220.00</b>
4.1	<i>Materiales (documentos, equipo informático...)</i>	\$ 800.00	
4.2	<i>Recurso Humano (Capacitador ) 3 capacitaciones externas de calidad a todos los grupos divididos en 3 subgrupos</i>	\$1,800.00	
4.3	<i>Logística (centro de capacitación de la empresa, sillas, manteles, arreglos...)</i>	\$ 200.00	
4.4	<i>Apoyo INSAFORP (10%)</i>	\$ (180.00)	
4.5	<i>Alimentación</i>	\$ 600.00	
4.6	<i>Imprevistos (10%)</i>	\$ 322.00	
<b>5</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>		<b>\$ 110.00</b>
5.1	<i>Materiales (documentos, equipo informático...)</i>	\$ 100.00	
5.2	<i>Imprevistos (10%)</i>	\$ 10.00	

Fuente: **Elaboración Propia**

La aprobación y autorización ronda un estimado de cien dólares como el costo del tiempo invertido en la discusión del proyecto por el período de tres semanas (ver tabla 63). La capacitación inicial al departamento de Recursos Humanos, principalmente al área de Capacitación tendrá un estimado de cuatrocientos dólares aproximadamente y comprenderá dos sesiones de jornadas de seis horas cada una.

Para la implantación del modelo se seleccionaron los tres temas de calidad de capacitaciones externas (ver tabla 47) los cuales son administración efectiva del tiempo, toma de decisiones efectiva y producción y calidad. Estos temas aplican a todos los empleados subcontratados, y se dividirán en tres subgrupos por cada capacitación.

Al finalizar cada jornada que comprenderá tres sesiones para cada tema, se realizarán tres evaluaciones de progreso según lo proyectado en el cronograma (ver tabla 63), basado en el modelo propuesto (ver tabla 55) al finalizar la capacitación, y en los tres momentos para evaluar la efectividad de la capacitación (ver tabla 56).



## GLOSARIO

**AES:** Applied Energy Services.

**CAESS:** Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador S.A. de C.V.

**CLESA:** Compañía Eléctrica de Santa Ana, S.A. de C.V.

**Capacitaciones abiertas:** se entiende a todas aquellas formaciones que se realizan sin exclusividad de personas, y libre para todas aquellas personas que deseen asistir a ella

**Capacitaciones externas:** son las que se realiza en centros especializados que apoyen a la empresa.

**Capacitaciones internas:** son las que se proporcionan dentro de la empresa, que puede ser desarrollada por un empleado con experiencia, antiguo y de confianza.

**Capacitaciones cerradas:** aquella educación personalizada que se brinda a un grupo selecto de personas y por lo general se realiza dentro de la empresa.

**Competencias:** conocimientos, habilidades y conductas que permiten a los trabajadores realizar sus labores de manera efectiva.

**DEUSEM:** Distribuidora Eléctrica de Usulután S.A. de C.V.

**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación.

**EEO:** Empresa Eléctrica de Oriente.

**Indicador de Recursos Humanos:** es una relación entre las variables cuantitativas y cualitativas que orienten parámetros para toma de decisiones en cuanto al personal.

**INSAFORP:** Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. Nace como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

**ISO:** sigla de la expresión inglesa International Organization for Standardization, “Organización Internacional de Estandarización”, sistema de normalización internacional para productos de áreas diversas.

**Norma ISO:** norma definida por la Organización Internacional de Estandarización que se aplica a los productos y servicios.

**Programas de Inducción:** son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización.

**Promoción de Personal:** ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto.

**Rotación de Personal:** en la técnica de rotación de puestos se permite al empleado cambiar de uno a otro puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

### a) Libros

- A. de Cenzo, D., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, Martha Alicia. 2008. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Persona: un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Bernal, César A. 2010. Metodología de la investigación. Tercera Edición. Colombia: Pearson Educación.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de Personal: un enfoque hacia la Calidad* (3ra Edición. ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Certo, S. C. (1994). *Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Estados Unidos: Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Pearson Educación.
- George Bohlander, S. S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12 ed.). Thomson.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management*. New York: Richard D. Irwin.

- Martínez Espinoza, E., & Martínez Anguita, F. (2009). *Capacitación por Competencias: principios y métodos*. Santiago, Chile.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Werther William B., D. K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas* (6ta ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.

## **b) Revistas**

120 años iluminando cada día CAESS, 2010, noviembre. San Salvador.

## **c) Recursos en Línea**

AES El Salvador (Applied Energy Services El Salvador). Nuestra empresa. [En línea]. San Salvador. Recuperado en:

<<http://www.aeselsalvador.com/2009/NuestraEmpresa/tabid/54/language/en-US/Default.aspx>>. Consultado el: 5 de mayo de 2014

Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos humanos. [En línea]. España. Recuperado en:

<[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,\\_principios\\_y\\_objetivos\\_de\\_un\\_Modelo\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_por\\_Competicencias\\_en\\_Recursos\\_humanosx](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanosx)>. Consultado el: 5 de febrero de 2013

Decreto Constituyente No. 138. Constitución. 15/Diciembre/1983. San Salvador, El Salvador: 16/Diciembre/1983. Recuperado en <<http://www.asamblea.gob.sv/asamblea->

legislativa/constitucion/Constitucion\_Actualizada\_Republica\_El\_Salvador.pdf>.

Consultado el 8 de mayo de 2014.

Decreto Legislativo No. 15. Código de Trabajo. 23/Junio/1972. San Salvador, El Salvador: 31/Julio/1972. Recuperado en <<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo>>. Consultado el 8 de mayo de 2014.

Definición. (2008). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de Definición: <http://definicion.de/gestion/>

Ernesto Yturralde Worlwide Inc. Training and Consulting. 2008. Las Competencias. [En línea]. Recuperado en: <<http://www.perfildecompetencias.com>>. Consultado el: 30 de junio de 2014.

Giarratana, Matías. 2008. Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH. [En línea]. Recuperado en: <<http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>>. Consultado el: 9 de mayo de 2014

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2008. Guía de capacitación: elaboración de programas de capacitación. México. Recuperado en: <<http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf>>. Consultado el: 8 de mayo de 2014.

#### **d) Otros**

ISO. (1999). *Administración de la Calidad: guías y lineamientos para el Entrenamiento* (Primera ed., Vol. Norma ISO 10015). Estados Unidos: ISO.



# **ANEXO #1**

**TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN  
RECOLECTADA EN EL CUESTIONARIO**

## ANEXO 1: TABULACIONES DEL CUESTIONARIO.

La siguiente información contiene los resultados obtenidos a partir del cuestionario realizado a las personas subcontratadas de CAESS para indagar sobre la capacitación y entrenamiento que realizan como capital humano dentro de la organización.

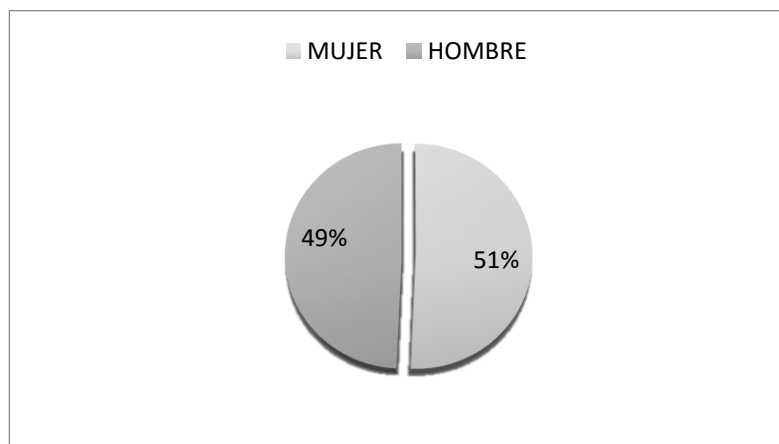
### PREGUNTA UNO: Sexo

**OBJETIVO:** conocer la proporción de hombres y mujeres que son empleados subcontratados de CAESS.

TABLA No 1:

Mujer	Hombre	Total
35	34	69

GRÁFICO 1:



**INTERPRETACIÓN:** De las 69 personas encuestadas existe una proporción igual de empleados subcontratados en las áreas de apoyo, en porcentajes del 51% de mujeres y un 49% para hombres. Por lo que no hay prioridad, al menos según lo mostrado, para contratar personas por outsourcing.



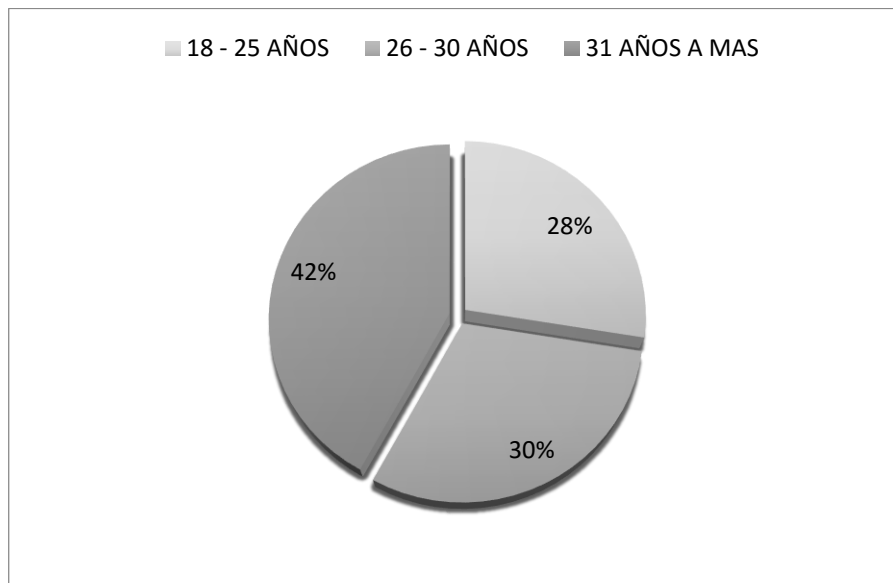
## PREGUNTA DOS: Edad.

**OBJETIVO:** saber en qué rango de edades se encuentran las personas subcontratadas de CAESS, para así establecer las dinámicas que se llevarán a cabo en las Capacitaciones acorde a su generación.

**TABLA No 2:**

18 - 25 Años	26 - 30 Años	31 Años a mas	Total
19	21	29	69
28%	30%	42%	100%

**GRÁFICO 2:**



**INTERPRETACIÓN:** el 42%, es decir 29 empleados encuestados afirmó que se encuentra en el rango de edad mayor a 31 años, reflejando una tendencia por personas adultas para su contratación, en cuanto a la importancia de la investigación, el rango de la edad que poseen la mayoría de los subcontratados es un factor clave, ya que oscila en jóvenes adultos y adultos que desean mayor estabilidad laboral como un factor para cumplir sus metas personales y profesionales.

**PREGUNTA TRES: Indique en qué Área/ Departamento labora.**

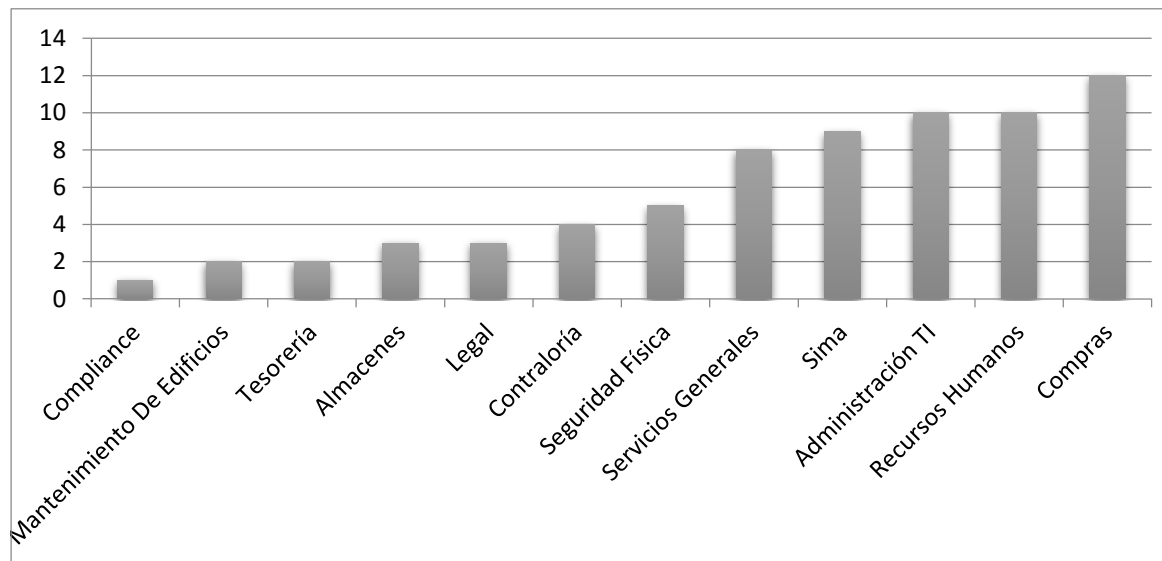
**OBJETIVO:** determinar cómo están distribuidos los empleados subcontratados en las áreas de apoyo de CAESS.

**TABLA No 3:**

Área Organizacional	Número	Porcentaje
Compliance	1	1%
Mantenimiento De Edificios	2	3%
Tesorería	2	3%
Almacenes	3	4%
Legal	3	4%
Contraloría	4	6%
Seguridad Física	5	7%
Servicios Generales	8	12%
Sima	9	13%
Administración TI	10	14%
Recursos Humanos	10	14%
Compras	12	17%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN:** el departamento con mayoría de empleados es el de Compras, comprendido por 12 empleados de los 69 encuestados, le siguen los departamentos de Recursos Humanos y Administración TI, con 10 empleados cada uno. Las áreas con menos personal son las de Tesorería, Mantenimiento de edificios y Compliance que están conformadas con menos de dos empleados, este resultado dará una pauta acerca de los temas de Capacitación más demandados por Competencias específicas.

**GRÁFICO No. 3:**



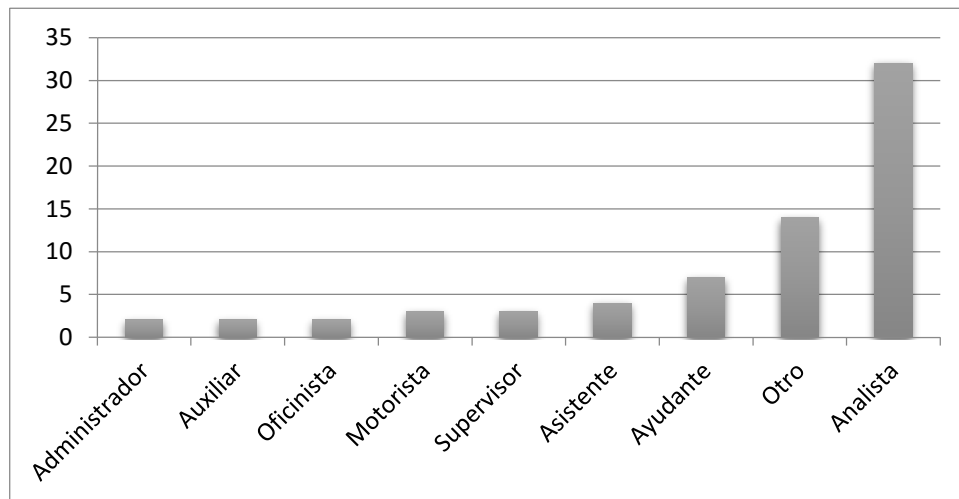
**PREGUNTA CUATRO: Señale el tipo del puesto al que pertenece.**

**OBJETIVO:** conocer el nivel o rango organizacional en que se encuentran laborando los empleados, para así estimar en el plan de carrera el siguiente nivel de puesto de trabajo.

**TABLA No. 4**

Puesto	Número	Porcentaje
Administrador	2	3%
Auxiliar	2	3%
Oficinista	2	3%
Motorista	3	4%
Supervisor	3	4%
Asistente	4	6%
Ayudante	7	10%
Otro	14	20%
Analista	32	46%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 4**



**INTERPRETACIÓN:** el 46% de los empleados subcontratados en las áreas de apoyo son Analistas en sus diferentes departamentos, luego les sigue con el 20% de los encuestados que pertenecen a distinto puesto de trabajo con nombramientos más específicos, como lo es médico, auditor, enfermera, programador, operador, guarda, recepcionista, abogado, entre otros, cabe destacar que no hay puestos de rangos más altos que impliquen personal a su cargo como lo son las gerencias, coordinadores, etc.

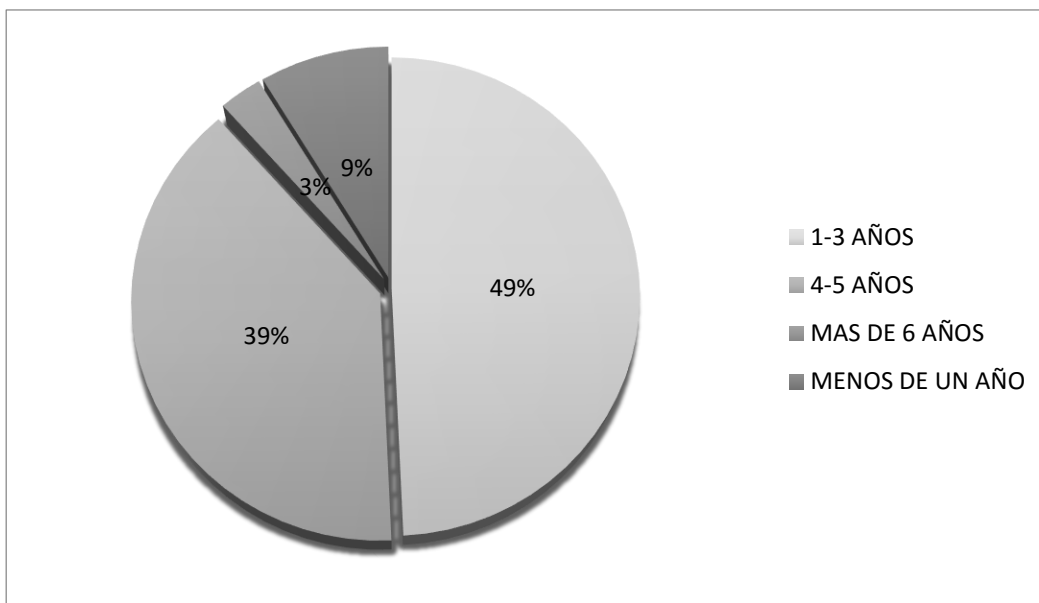
**PREGUNTA CINCO:** Indique cuanto tiempo tiene de trabajar como empleado subcontratado en CAESS.

**OBJETIVO:** determinar la antigüedad de los empleados subcontratados de CAESS.

**TABLA No. 5**

1-3 Años	4-5 Años	Más De 6 Años	Menos de un Año	Total
34	27	2	6	69
49%	39%	3%	9%	100%

**GRÁFICO No. 5**



**INTERPRETACIÓN:** el 49% de los empleados encuestados afirman que tienen de uno a 3 años de trabajar para CAESS en las áreas de apoyo, le sigue un porcentaje de 39% de personas que tienen de 4 a 5 años laborando, las minorías son los extremos, por un lado los de nuevo ingreso que son únicamente el 9% y los más antiguos (más de 6 años) que son únicamente el 3% de la población.

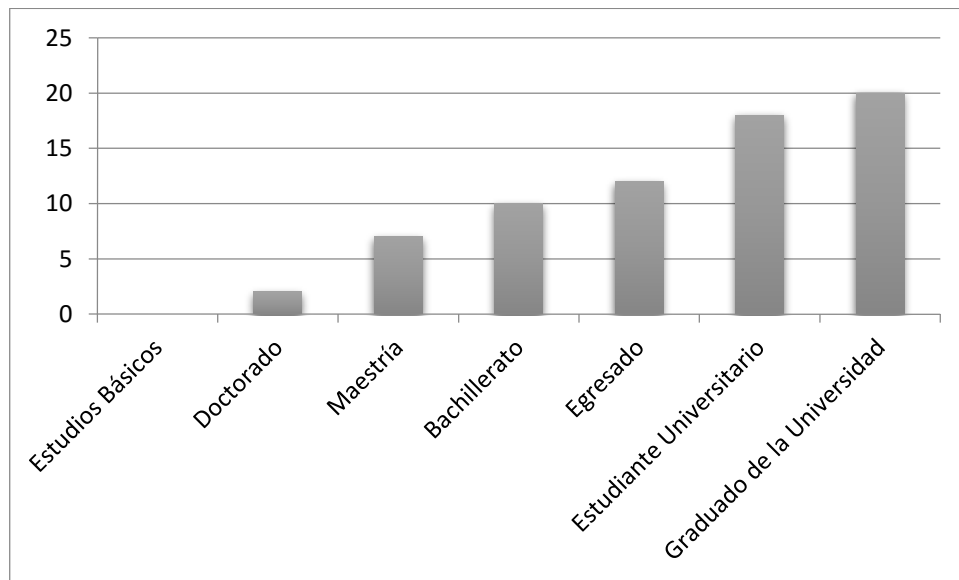
**PREGUNTA SEIS: Seleccione el nivel académico que posee actualmente.**

**OBJETIVO:** conocer el grado de escolaridad de cada uno de los empleados subcontratados en las áreas de apoyo, para tener un insumo acerca de los conocimientos y nivel de desarrollo profesional que este posee.

**TABLA No. 6**

Estudios Básicos	0	0%
Bachillerato	10	14%
Estudiante Universitario	18	26%
Egresado	12	17%
Graduado de la Universidad	20	29%
Maestría	7	10%
Doctorado	2	3%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 6**



**INTERPRETACIÓN:** este gráfico demuestra que los porcentajes mayores pertenecen a empleados graduados de la Universidad (29%), que están sacando una carrera en esta (18%), o que recién han culminado sus estudios de universitarios (12%), la minoría pertenece a los que poseen un nivel de doctorado (2%) y se puede concluir que entre los empleados subcontratados al menos todos poseen un nivel de estudios arriba del bachillerato.

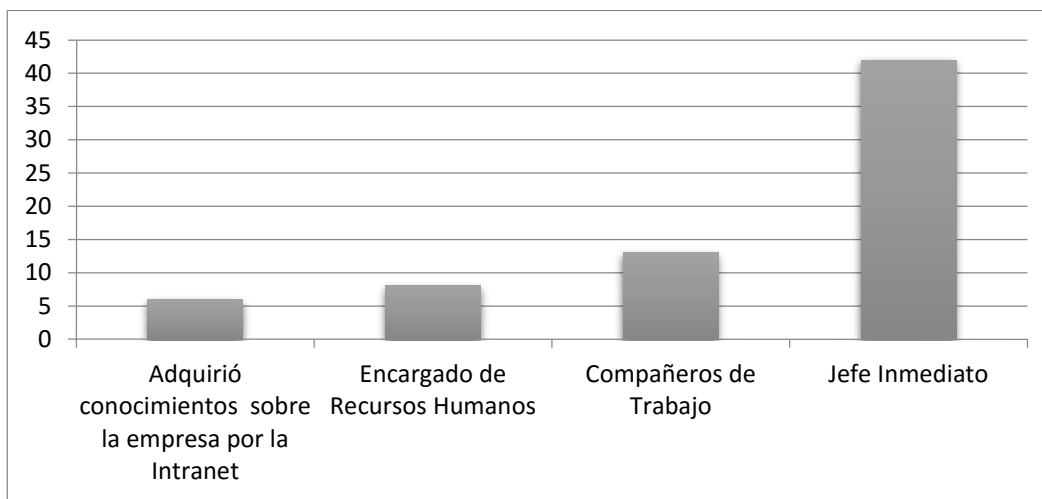
**PREGUNTA SIETE: Seleccione al ente encargado de realizar la inducción, recién ingresó a CAESS.**

**OBJETIVO:** conocer cuál es el ente encargado de realizar la inducción acerca de las generalidades de la empresa.

**TABLA No. 7**

Encargado de Recursos Humanos	8	12%
Jefe Inmediato	42	61%
Compañeros de Trabajo	13	19%
Adquirió conocimientos sobre la empresa por la Intranet	6	9%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 7**



**INTERPRETACIÓN:** El 42% es decir la mayoría de los empleados subcontratados reciben una inducción sobre las generalidades de la empresa por medio de su Jefe Inmediato, el segundo porcentaje significativo (19%) son los empleados que confirmaron que sus compañeros de trabajo les dieron una inducción sobre su trabajo, únicamente un 12% confirma que Recursos Humanos les dio su inducción sobre la empresa y 9% son autodidacta, a través de la intranet de la empresa, lo que se interpreta de que no se está aplicando un proceso específico de inducción planificada y sistemática, es decir un Programa de Inducción

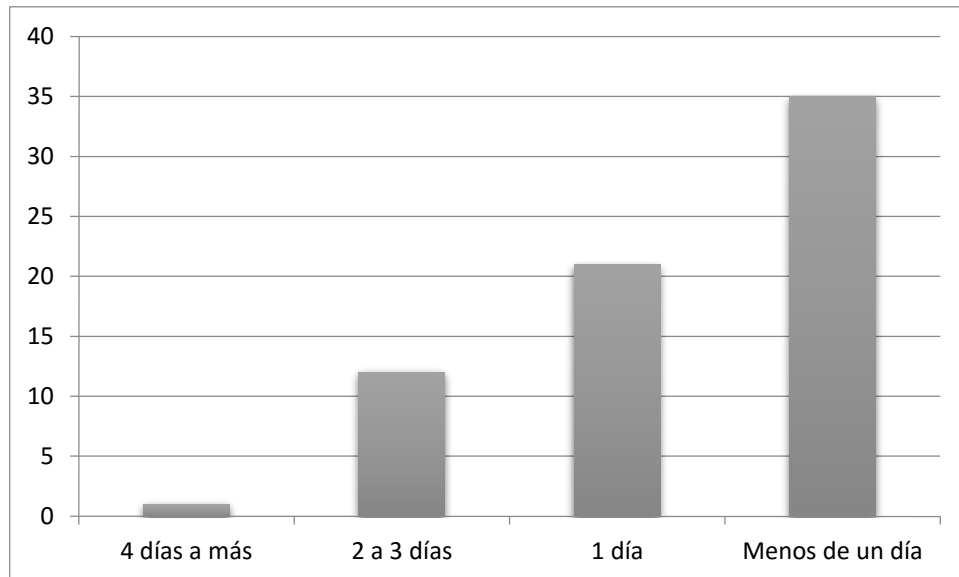
**PREGUNTA OCHO:** Seleccione el tiempo que duró la inducción que recibió acerca de las Generalidades de la empresa.

**OBJETIVO:** realizar un sondeo de cuanto es lo que dura la inducción

**TABLA No. 8**

Menos de un día	35	51%
1 día	21	30%
2 a 3 días	12	17%
4 días a más	1	1%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 8**



**INTERPRETACIÓN:** el 51% dice que recibió una inducción de menos de un día, el 1% ha sido el tiempo de inducción más largo de 4 días a más. El proceso de adaptación ha sido realizado en la mayoría de las personas de un día a menos (81%), con esta pregunta se reafirma de que no existe un Programa de Inducción para los empleados subcontratados

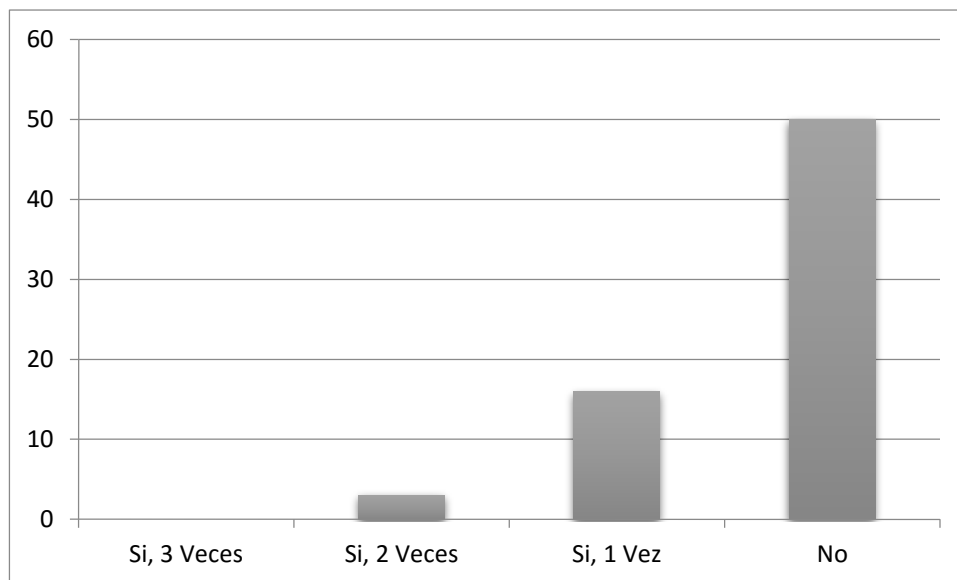
**PREGUNTA NUEVE: ¿Ha cambiado de puesto de trabajo desde su ingreso a CAESS?**

**OBJETIVO:** conocer el nivel de rotación vertical y horizontal de puestos dentro de la población subcontratada en CAESS.

**TABLA No. 9**

No	50	72%
Si, 1 Vez	16	23%
Si, 2 Veces	3	4%
Si, 3 Veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 9**



**INTERPRETACIÓN:** el 72% de los empleados subcontratados respondió que no se le ha cambiado de puesto desde que ingresó a CAESS, solo un 23% ha cambiado de puesto una vez, 4% lo ha cambiado 2 veces. La rotación de personal no se realiza muy a menudo.



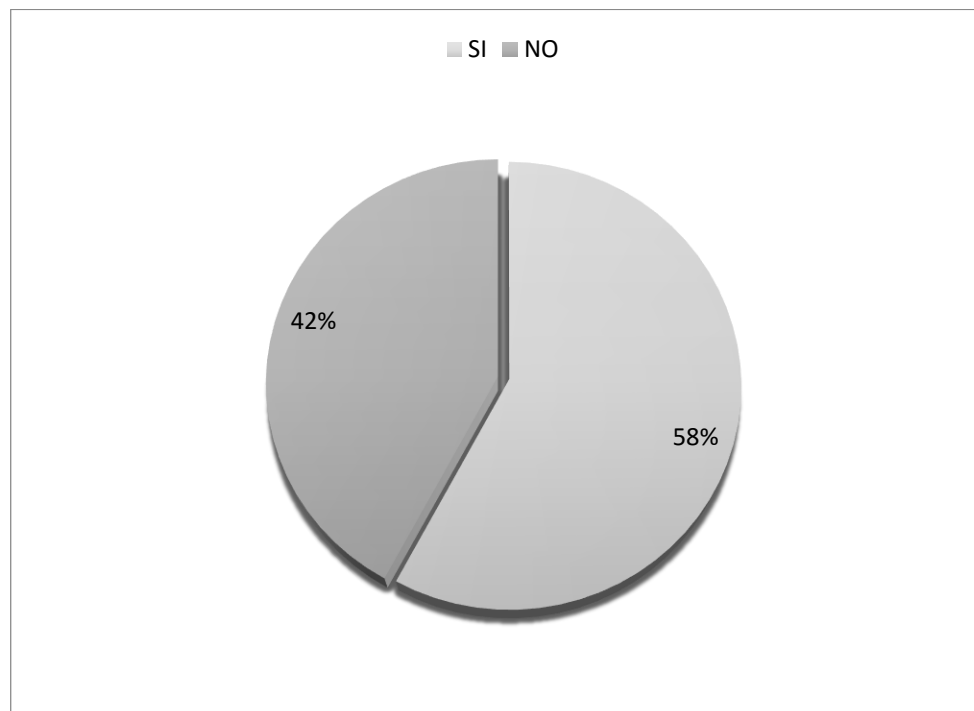
**PREGUNTA DIEZ: Recibió una capacitación que ayudara a mejorar sus conocimientos para el nuevo puesto.**

**OBJETIVO:** conocer si se ha llevado a cabo un plan de preparación para los empleados que cambian de puestos de trabajo.

**TABLA No. 10**

Si	No	Total
11	8	19
58%	42%	100%

**GRÁFICO No. 10**



**INTERPRETACIÓN:** de los 19 personas, la mayoría recibió capacitación para adaptarse al nuevo puesto, sin embargo una buena parte no recibió capacitación previa al puesto.

**PREGUNTA ONCE: ¿Ha recibido alguna capacitación desde que ingresó a CAESS?**

**OBJETIVO:** Conocer el porcentaje de empleados subcontratados en las áreas de apoyo que han recibido capacitaciones alguna vez en CAESS.

**TABLA No. 11**

Si	No	Total
48	21	69
70%	30%	100%

**GRÁFICO No. 11**



**INTERPRETACIÓN:** la tercera parte de los empleados subcontratados ha recibido en algún momento capacitación, y únicamente el 30% de los empleados afirma que nunca ha recibido capacitación desde que ingresó a CAESS. Denotando que se ha brindado conocimientos a la mayor parte.

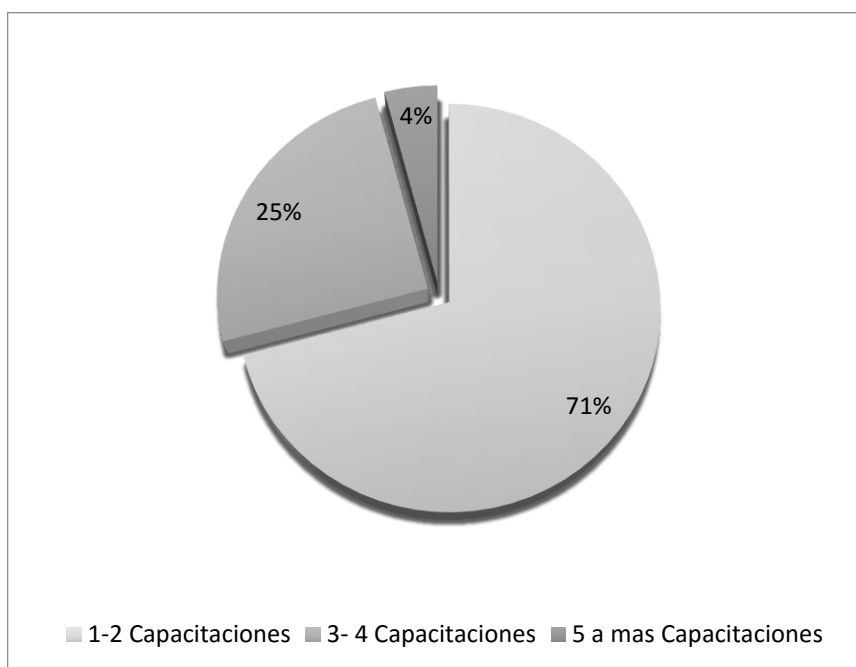
**PREGUNTA DOCE: En promedio cuántas capacitaciones ha recibido al año**

**OBJETIVO:** Tener un estimado de la frecuencia en que los empleados sub-contratados participan en las capacitaciones.

**TABLA No. 12**

1-2 Capacitaciones	3- 4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	TOTAL
34	12	2	48
71%	25%	4%	100%

**GRÁFICO No. 12**



**INTERPRETACIÓN:** El 71% de los empleados subcontratados que contestaron que han recibido capacitación, respondieron que en promedio ha recibido de una a dos capacitaciones al año desde que trabaja en CAESS. En el año solo una pequeña parte ha recibido 5 a más capacitaciones (4%). Connota que la tercera parte de los empleados reciben un par de capacitaciones anualmente.

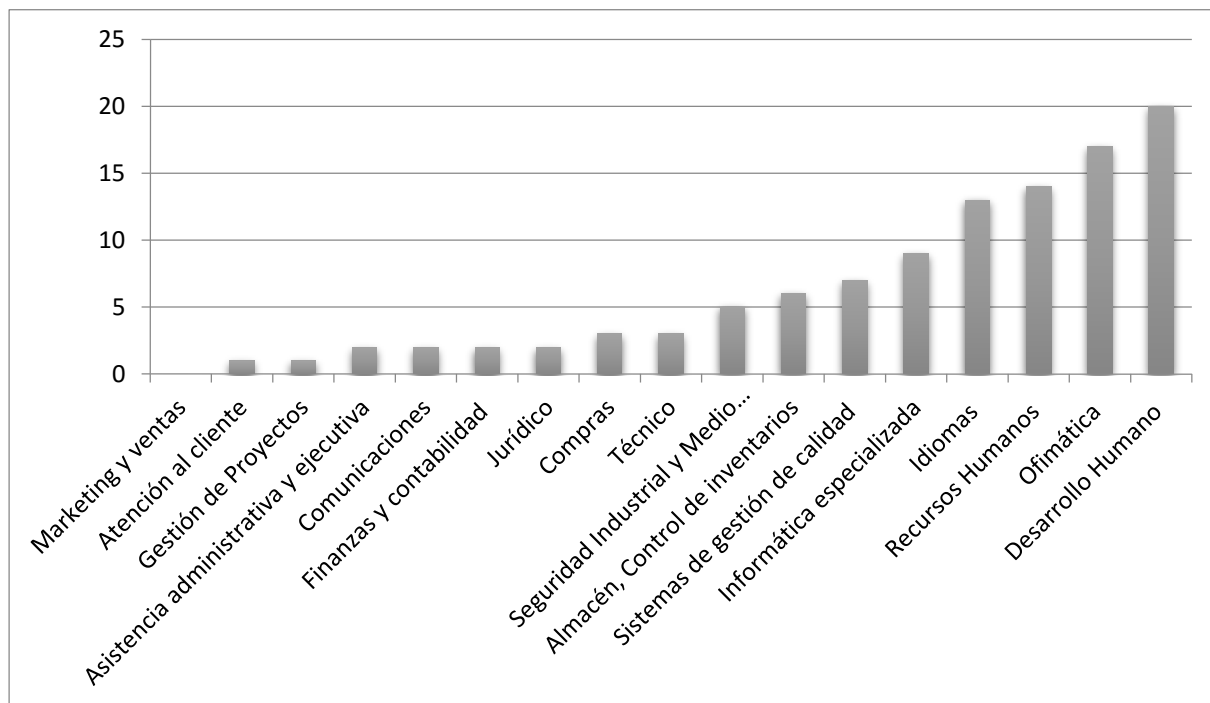
**PREGUNTA TRECE:** Seleccione los tipos de capacitaciones que se le han impartido desde que entró a CAESS

**OBJETIVO:** conocer las capacitaciones que más se han impartido a los empleados subcontratados para determinar la incidencia en los mismos.

**TABLA No. 13**

Almacén, Control de Inventario	Asistencia administrativa y ejecutiva	Atención al cliente	Comunicaciones	Compras	Desarrollo Humano	Finanzas y contabilidad	Idiomas	Informática especializada	Jurídico	Marketing y ventas	Ofimática	Recursos Humanos	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Sistemas de gestión de calidad	Técnico	Gestión de Proyectos	TOTAL
6	2	1	2	3	20	2	13	9	2	0	17	14	5	7	3	1	107
6%	2%	1%	2%	3%	19%	2%	12%	8%	2%	0%	16%	13%	5%	7%	3%	1%	100%

**GRÁFICO No. 13**



**INTERPRETACIÓN PREGUNTA TRECE:** se han impartido a los empleados subcontratados 107 capacitaciones según el conteo en esta pregunta de opciones múltiples y según el gráfico 13 de

este anexo la mayoría del 19% son de Desarrollo Humano que no son más que aquellas capacitaciones orientadas a mejorar el comportamiento del individuo en el área de trabajo: inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, manejo efectivo del tiempo, etc., le sigue el 16% que son aquellas capacitaciones de ofimática, es decir todo el manejo del paquete de Microsoft : Excel, Word, Power Point, etc., el 13% son capacitaciones para capacitarse en manejo del recurso humano: nuevas leyes de prestaciones salariales, el manejo de nuevo personal, etc., otro dato que cabe destacar es el de las clases de inglés, que se imparten, ya que es una prestación de la empresa con profesores privados, (según nos informa nuestra fuente en la Unidad de Capacitaciones), el 12% de las capacitaciones impartidas son en Inglés lo cual es muy significativo. El resto de las capacitaciones que se han impartido más bien parecen de índole técnico, y estas nos darán la pauta para realizar el programa de Capacitación y Entrenamiento, ya que se convierte en una de las fuentes para conocer el historial de los empleados.

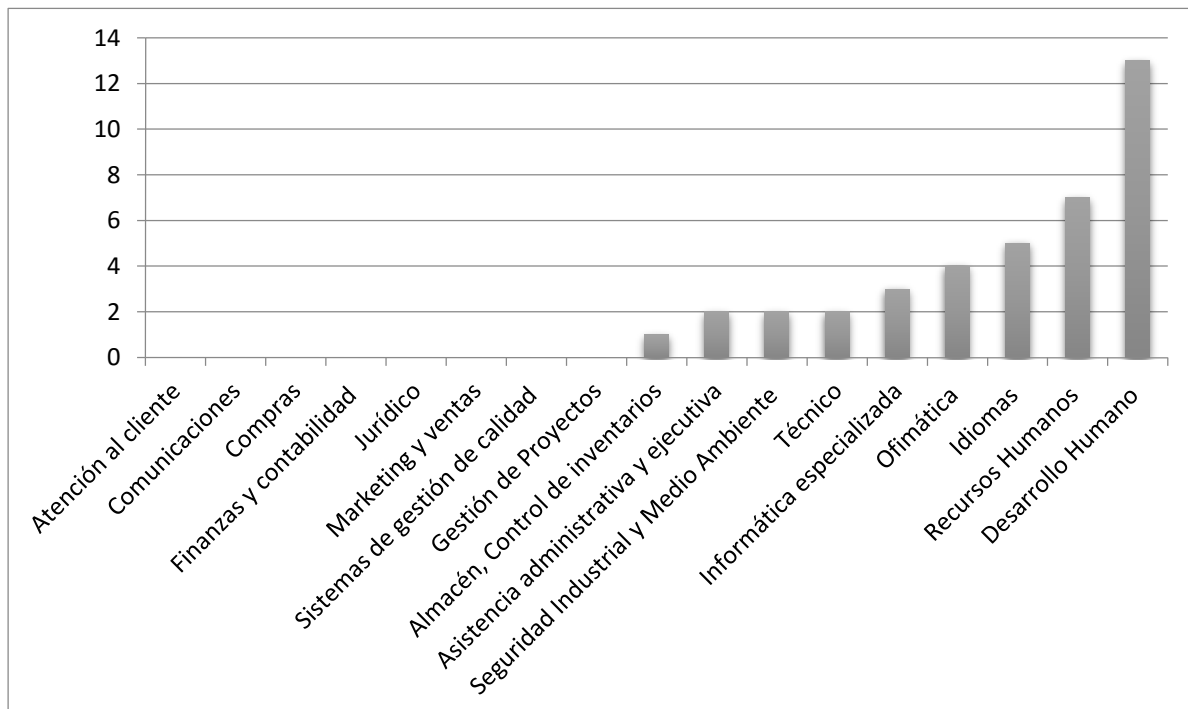
**PREGUNTA CATORCE: Seleccione las capacitaciones que se le han vuelto a impartir**

**OBJETIVO:** conocer las áreas que reciben retroalimentación por medio de capacitaciones.

**TABLA No. 14**

Almacén, Control de inventarios	Asistencia administrativa y ejecutiva	Atención al cliente	Comunicaciones	Compras	Desarrollo Humano	Finanzas y contabilidad	Idiomas	Informática especializada	Jurídico	Marketing y ventas	Ofimática	Recursos Humanos	Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Sistemas de gestión de calidad	Técnico	Gestión de Proyectos	TOTAL
1	2	0	0	0	13	0	5	3	0	0	4	7	2	0	2	0	39
3%	5%	0%	0%	0%	33%	0%	13%	8%	0%	0%	10%	18%	5%	0%	5%	0%	100%

**GRÁFICO No. 14**



**INTERPRETACIÓN PREGUNTA CATORCE:** el desarrollo humano es el área que más retroalimentación recibe. Recursos humanos también es el área que se refuerza, además de idiomas. Con otras áreas técnicas. El refuerzo de conocimientos se cimienta en las herramientas cotidianas que tienen las personas para ser efectivas, es poco favorable no darle la retroalimentación que merecen aquellas capacitaciones de índole técnico, ya que con ella se asegura que el empleado se encuentra, aparte de su experiencia, preparado en cuanto a bases teóricas y nuevas técnicas para hacer su trabajo.

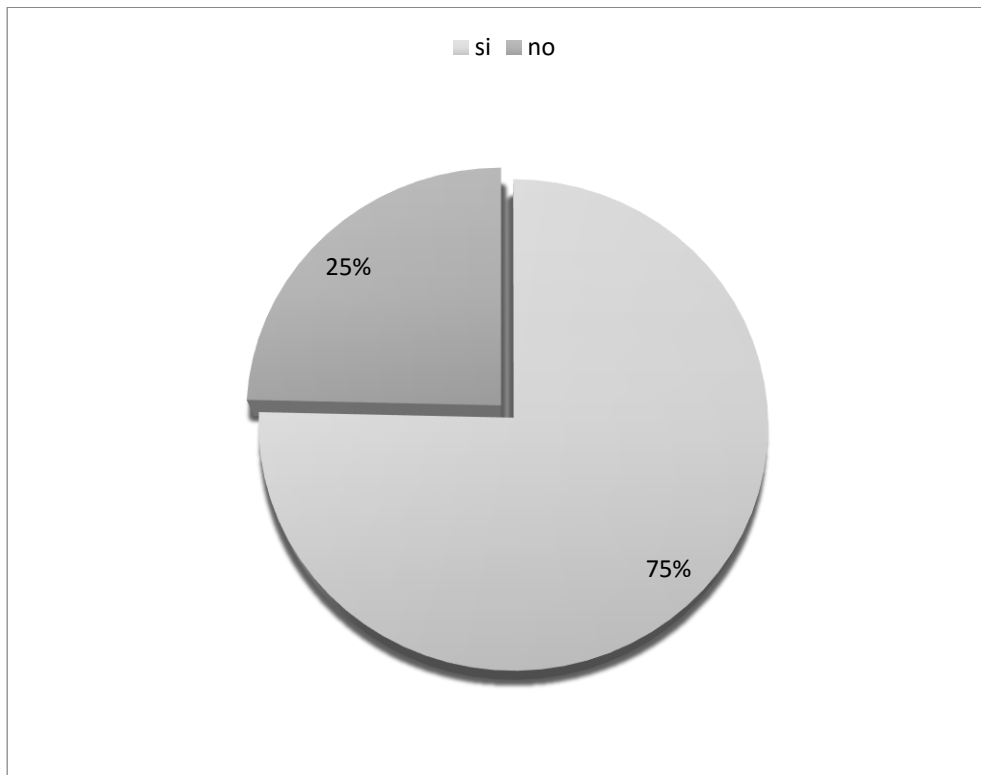
**PREGUNTA QUINCE: ¿Conoce usted cuales son los indicadores que miden el desempeño en su departamento?**

**OBJETIVO:** estimar en qué medida los empleados subcontratados están enterados de los indicadores de desempeño que miden su nivel de desempeño en el trabajo.

**TABLA No. 15**

SI	NO	TOTAL
52	17	69
75%	25%	100%

**GRÁFICO No. 15**



**INTERPRETACIÓN:** el 52% de los empleados subcontratados conoce sus indicadores de desempeño propios de su área y únicamente el 25% no los conoce. Es una buena noticia para poder medir la efectividad de su trabajo y cumplir con las metas propias de su cargo.



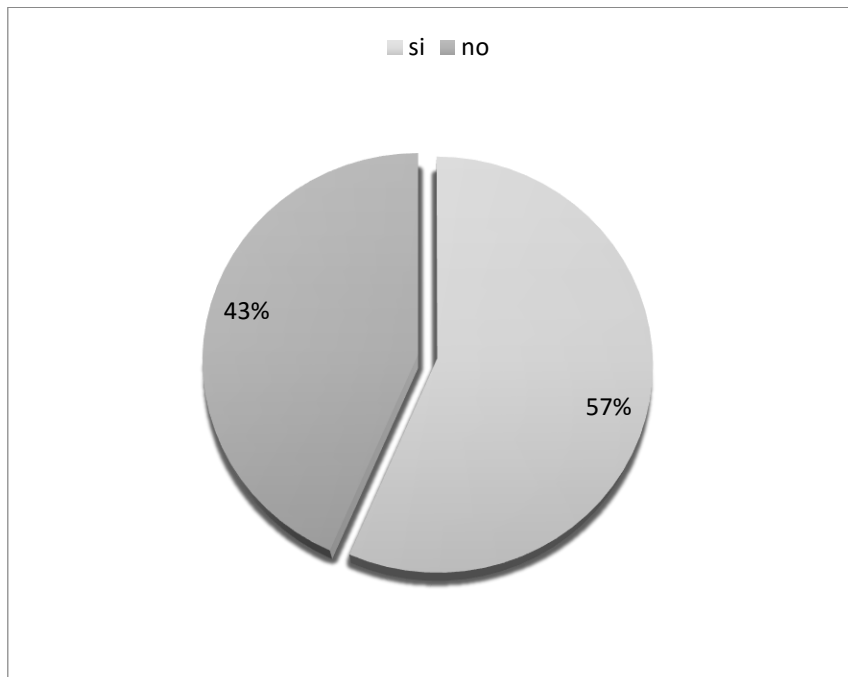
**PREGUNTA DIECISÉIS: ¿Conoce el proceso para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?**

**OBJETIVO:** Estimar en qué medida los empleados subcontratados están enterados de como solicitar una capacitación formalmente al Departamento de Recursos Humanos.

**TABLA No. 16**

SI	NO	TOTAL
39	30	69
57%	43%	100%

**GRÁFICO No. 16**



**INTERPRETACIÓN:** El 57% de los empleados subcontratados conoce el proceso para solicitar una capacitación en el departamento de Recursos Humanos, el otro 43% afirma que lo ignora, esto significa que para este 43%, que el no conocer que tiene acceso a ampliar sus conocimientos, habilidades y técnicas, no se asegura así mismo su desarrollo profesional.

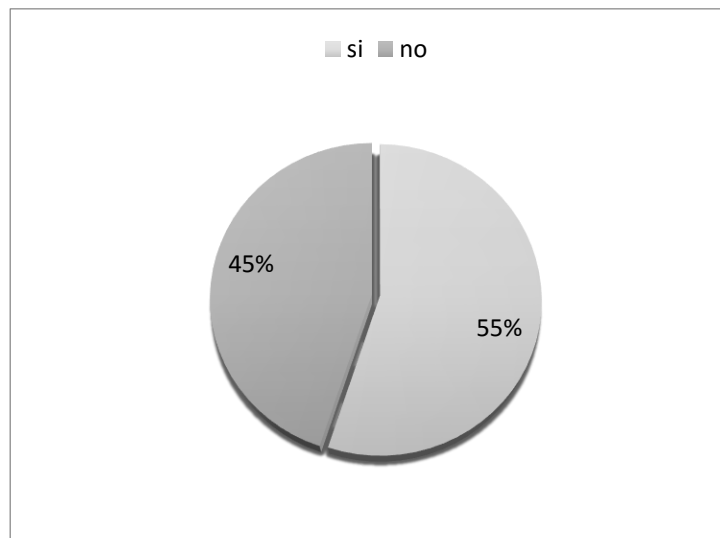
**PREGUNTA DIECISIETE: ¿Recibe algún tipo de consulta de parte de su jefe o del departamento de Recursos Humanos sobre algún curso que le gustaría aprender para desarrollarse mejor en el trabajo?**

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de participación que tienen los empleados subcontratados en las capacitaciones que se le asignan para mejorar sus competencias en su trabajo.

**TABLA No. 17**

SI	NO	TOTAL
38	31	69
55%	45%	100%

**GRÁFICO No. 17**



**INTERPRETACIÓN:** El 55% de los empleados manifiesta que no se le consulta sobre las capacitaciones que le gustaría recibir para mejorar en su trabajo y el resto, el 45% de los empleados subcontratados manifiesta que si se le ha consultado qué tipo de capacitaciones necesita para mejorar en su trabajo, puede ser por varias causas que las jefaturas no consulten a su personal a cargo sobre las capacitaciones que necesitan para desarrollarse en su trabajo, aunque si debería promoverse esta práctica para hacer fluir la comunicación entre jefe-subalterno.

## TABLAS CRUZADAS

### 1. Área/Departamento en que labora y Promedio de Capacitaciones recibidas al año

**OBJETIVO:** conocer en qué medida las áreas de apoyo distribuyen en el promedio a un año las capacitaciones entre sus miembros.

**TABLA No. 18**

Área/Departamento en Promedio de Capacitaciones al año	1-2 Capacitaciones	3-4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	Ninguna	Total
Administración TI	10	0	0	0	10
Almacenes	2	1	0	0	3
Compliance	1	0	0	0	1
Compras	4	4	0	4	12
Contraloría	1	0	0	3	4
Legal	1	0	0	2	3
Mtto. De Edificios	0	1	0	1	2
Recursos Humanos	5	4	1	0	10
Seguridad Física	3	0	0	2	5
Servicios Generales	3	2	0	3	8
Sima	3	0	1	5	9
Tesorería	1	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>69</b>

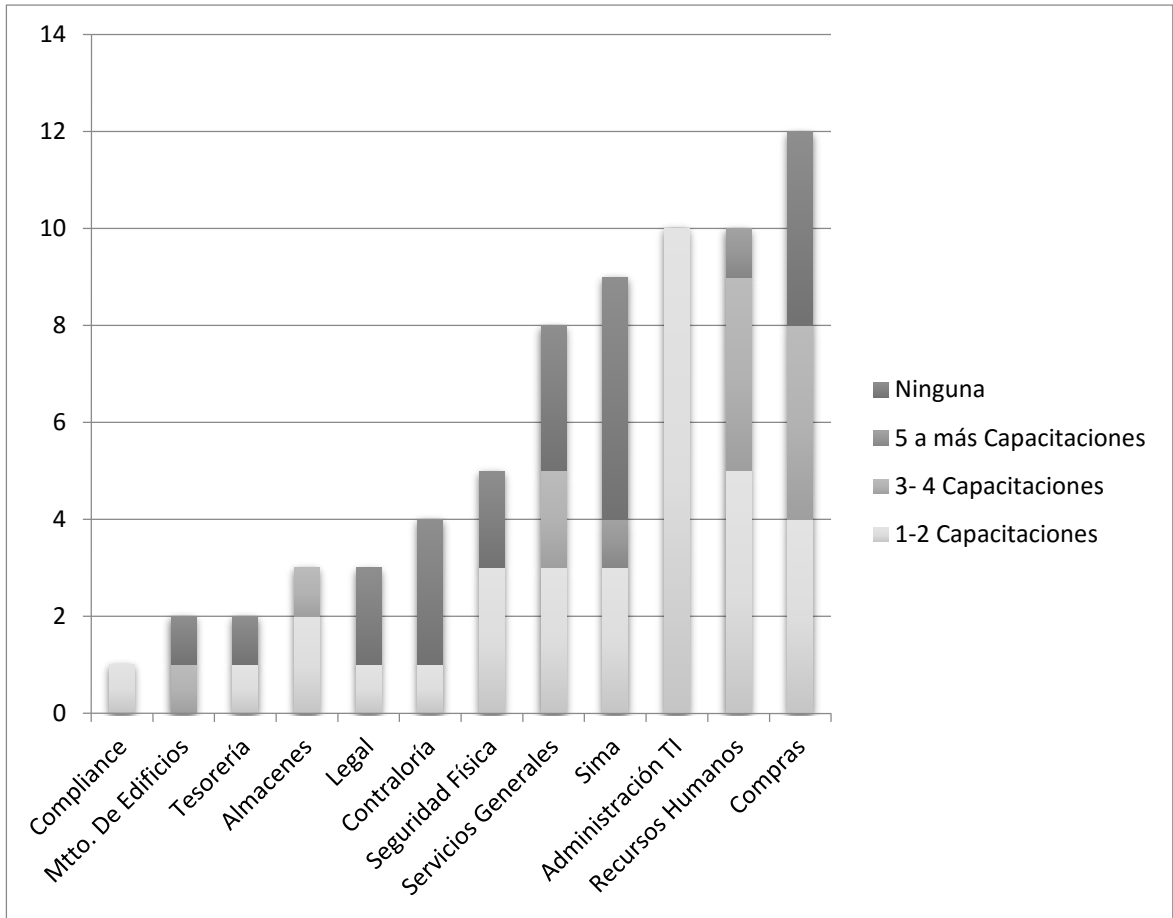
**TABLA No. 19**

Área/Departamento y Promedio de Capacitaciones al año	1-2 Capacitaciones	3-4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	Ninguna	Total
Administración TI	100%	0%	0%	0%	100%
Almacenes	67%	33%	0%	0%	100%
Compliance	100%	0%	0%	0%	100%
Compras	33%	33%	0%	33%	100%
Contraloría	25%	0%	0%	75%	100%

Área/Departamento y Promedio de Capacitaciones al año	1-2 Capacitaciones	3- 4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	Ninguna	Total
Legal	33%	0%	0%	67%	100%
Mtto. De Edificios	0%	50%	0%	50%	100%
Recursos Humanos	50%	40%	10%	0%	100%
Seguridad Física	60%	0%	0%	40%	100%
Servicios Generales	38%	25%	0%	38%	100%
Sima	33%	0%	11%	56%	100%
Tesorería	50%	0%	0%	50%	100%

**INTERPRETACIÓN:** Se puede observar que el departamento que mejor ha distribuido la capacitación entre sus miembros es el TI o Tecnología de Información, entre tanto el que tiene una distribución muy dispereja es el de SIMA (Seguridad y Medio Ambiente), además se puede observar que el 33% de los departamentos han capacitado a todos sus compañeros (Administración de TI, Almacenes, Compliance, Recursos Humanos) y el 67% no. Los Departamentos que han repartido capacitaciones a todos sus empleados son el 33%

GRÁFICO No. 18



## 2. Tiempo de trabajar en CAESS y Promedio de Capacitaciones recibidas al año

**OBJETIVO:** determinar si la antigüedad de los empleados subcontratados determina la frecuencia en que estos reciben en promedio de un año las capacitaciones.

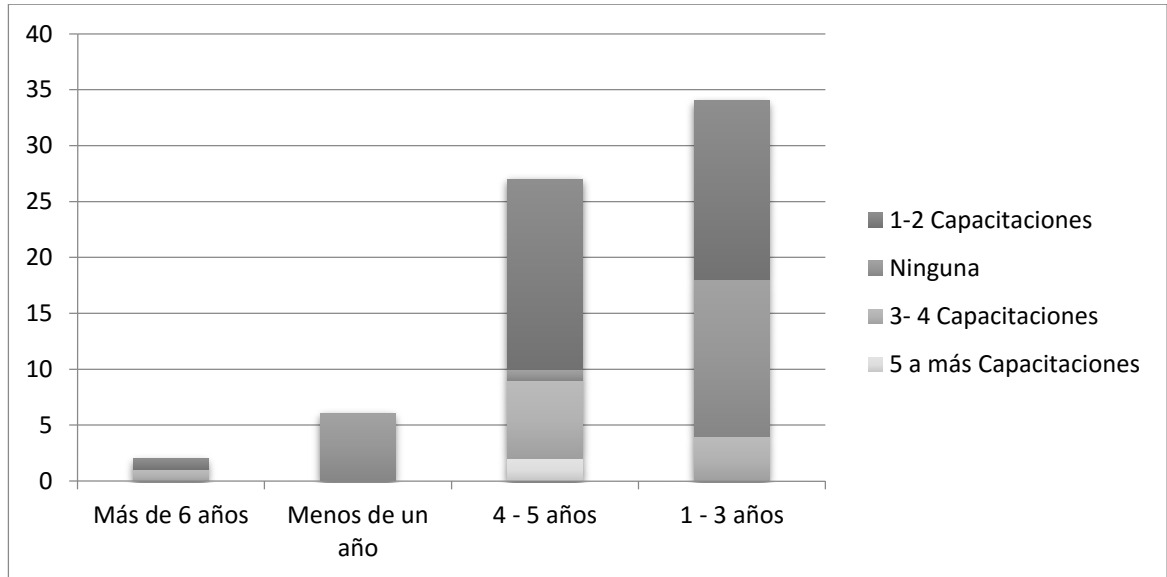
**TABLA No. 20**

Tiempo de trabajar en CAESS /Promedio de Capacitaciones al año	1-2 Capacitaciones	3- 4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	Ninguna	Total
Menos de un año	0	0	0	6	6
1 - 3 años	16	4	0	14	34
4 - 5 años	17	7	2	1	27
Más de 6 años	1	1	0	0	2
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 21**

Tiempo de trabajar en CAESS /Promedio de Capacitaciones al año	1-2 Capacitaciones	3- 4 Capacitaciones	5 a más Capacitaciones	Ninguna	Total
Menos de un año	0%	0%	0%	100%	100%
1 - 3 años	47%	12%	0%	41%	100%
4 - 5 años	63%	26%	7%	4%	100%
Más de 6 años	50%	50%	0%	0%	100%

**GRÁFICO No. 19**



**INTERPRETACIÓN:** Se observa que los empleados subcontratados que no han cumplido el año de antigüedad no han recibido capacitaciones y que según los datos estadísticos no hay un patrón que designe que entre más años de antigüedad ha cumplido el empleado, tenga este mayor participación en capacitaciones al año.

### 3. Nivel Académico y Área o Departamento en que labora

**OBJETIVO:** conocer el nivel académico que más predomina entre las áreas de apoyo, para así estimar de manera clara el tipo de capacitación más adecuada para el nivel de conocimiento teórico.

**TABLA No. 22**

Área/Departamento En Que Labora Y Nivel Académico	Estudios Básicos	Bachillerato	Estudiante Universitario	Egresado	Graduado	Maestría	Doctorado	Total
Administracion Ti	0	0	2	0	6	2	0	<b>10</b>
Almacenes	0	1	2	0	0	0	0	<b>3</b>
Compliance	0	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
Compras	0	0	5	5	2	0	0	<b>12</b>
Contraloria	0	0	0	2	0	2	0	<b>4</b>
Legal	0	0	0	0	1	2	0	<b>3</b>
Mantenimiento De Edificios	0	1		1	0	0	0	<b>2</b>
Recursos Humanos	0	1	2	3	4	0	0	<b>10</b>
Seguridad Fisica	0	1	0	0	4	0	0	<b>5</b>
Servicios Generales	0	5	2	1	0	0	0	<b>8</b>
Sima	0	1	3	0	2	1	2	<b>9</b>
Tesoreria	0	0	1	0	1	0	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>69</b>





**INTERPRETACIÓN:** Como se observaba, no hay empleados subcontratados que posean únicamente estudios Básicos, Servicios Generales es el área con mayor número de Bachilleres (50%), Compras es el departamento que más estudiantes universitarios y egresados de la Universidad posee (28% y 42% respectivamente), Administración de TI es el departamento que tiene más graduados de la Universidad sean Ingenieros, Licenciados, etc. (30%), Legal tiene la mayoría de los empleados con maestría (29%) y SIMA posee el 100% de los empleados con Doctorado.

#### 4. Promedio de Capacitaciones al año recibidas / Ha cambiado de puesto

**OBJETIVO:** comprobar si en la medida en que se reciben más capacitaciones al año, se tiene la oportunidad de cambiar de puesto.

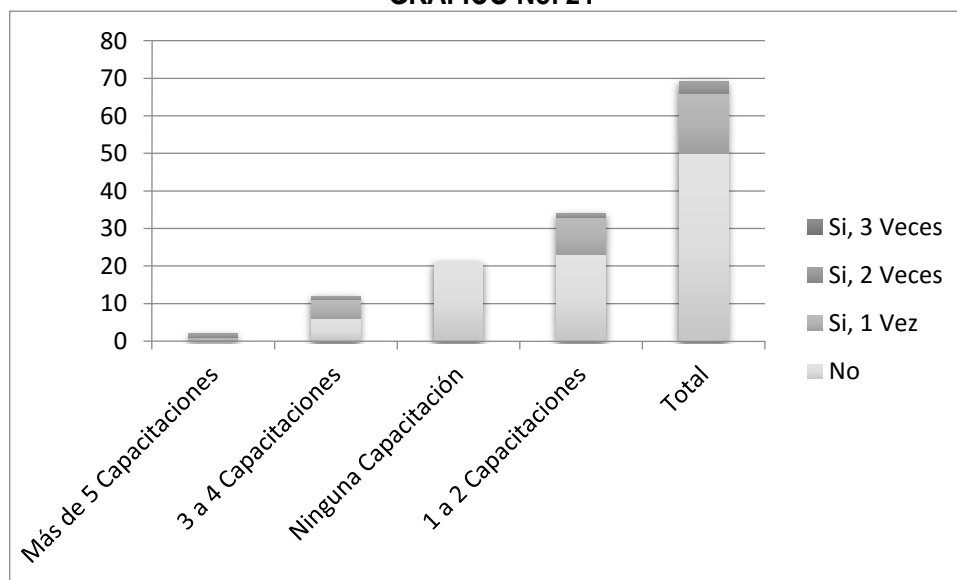
**TABLA No. 24**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
Ninguna Capacitación	21	0	0	0	21
1 a 2 Capacitaciones	23	10	1	0	34
3 a 4 Capacitaciones	6	5	1	0	12
Más de 5 Capacitaciones	0	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 25**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
Ninguna Capacitación	100%	0%	0%	0%	100%
1 a 2 Capacitaciones	68%	29%	3%	0%	100%
3 a 4 Capacitaciones	50%	42%	8%	0%	100%
Más de 5 Capacitaciones	0%	50%	50%	0%	100%

**GRÁFICO No. 21**



**INTERPRETACIÓN:** Se distingue que el 100% de los empleados que no han recibido capacitaciones, tampoco se les ha cambiado de puesto, también que aunque hayan recibido entre una a dos capacitaciones, el 68% de estos, tampoco han cambiado de puesto. En general, se observa que no existe relación cuando se habla que a medida que más se capacita, mayor oportunidad hay de cambiar de puesto de trabajo, exceptuando la parte en que si no hay capacitaciones recibidas, tampoco no se puede cambiar de puesto.

## 5. Área/Departamento en que labora y Quién le dio Inducción

**OBJETIVO:** averiguar sobre el ente encargado de brindar la inducción que más utilizan en cada una de las áreas de Apoyo.

**TABLA No. 26**

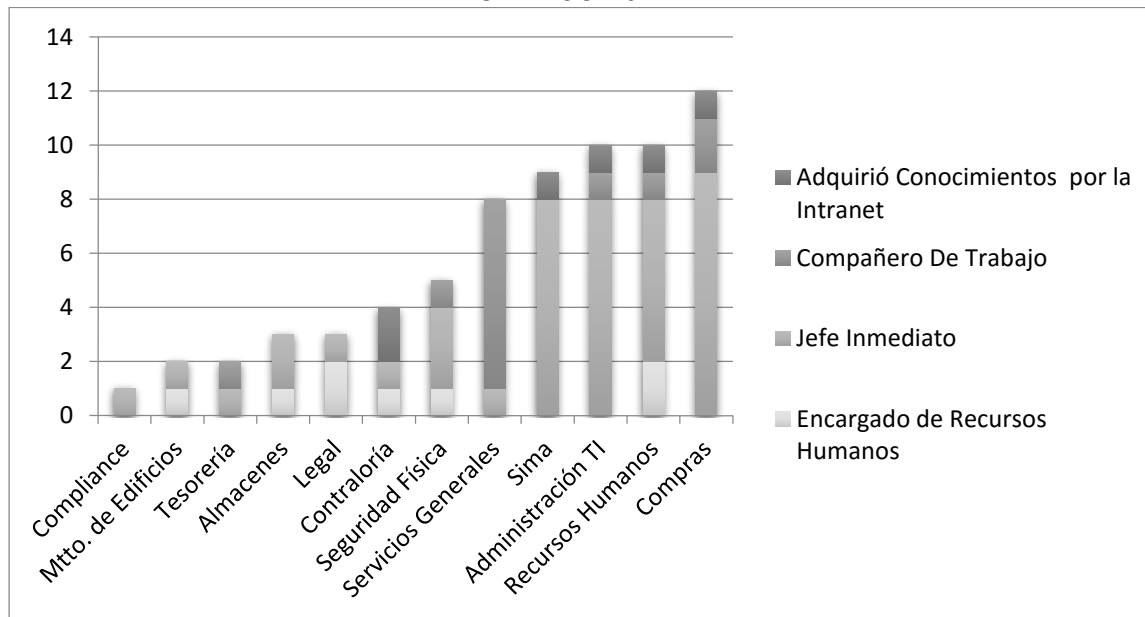
	Encargado de Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Compañero De Trabajo	Adquirió Conocimientos por la Intranet	Total
Administración Ti	0	8	1	1	10
Almacenes	1	2	0	0	3
Compliance	0	1	0	0	1
Compras	0	9	2	1	12
Contraloría	1	1	0	2	4
Legal	2	1	0	0	3
Mtto. de Edificios	1	1	0	0	2
Recursos Humanos	2	6	1	1	10
Seguridad Física	1	3	1	0	5
Servicios Generales	0	1	7	0	8
Sima	0	8	0	1	9
Tesorería	0	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 27**

	Encargado de Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Compañero De Trabajo	Adquirió Conocimientos por la Intranet
Administración Ti	0%	19%	8%	17%
Almacenes	13%	5%	0%	0%
Compliance	0%	2%	0%	0%
Compras	0%	21%	15%	17%
Contraloría	13%	2%	0%	33%
Legal	25%	2%	0%	0%
Mtto. de Edificios	13%	2%	0%	0%
Recursos Humanos	25%	14%	8%	17%
Seguridad Física	13%	7%	8%	0%
Servicios Generales	0%	2%	54%	0%
Sima	0%	19%	0%	17%

	Encargado de Recursos Humanos	Jefe Inmediato	Compañero De Trabajo	Adquirió Conocimientos por la Intranet
Tesorería	0%	2%	8%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 22**



**INTERPRETACIÓN:** El departamento de Compras encabeza a los departamentos cuyo jefe inmediato es el encargado de impartir la inducción sobre las Generalidades de la Empresa a los empleados subcontratados en las áreas de apoyo, esto se demuestra en un 21% que cuantifica el porcentaje en que dicho departamento acude al jefe inmediato, por otro lado el departamento de Servicios Generales ha demostrado con un 50% que los propios compañeros de trabajo se encargan de dicha inducción, desconociéndose en qué medida estos lo hacen correctamente, lo que se puede observar es la limitación que tienen los encargados de Recursos Humanos limitándose en mayoría a su propio departamento (25%), y finalmente se observa que de los empleados que han acudido a la intranet en su mayoría son los de Contraloría (33%).

## 6. Capacitaciones recibidas al año y cambio de Puesto

**OBJETIVO:** Comprobar si en la medida en que se reciben más capacitaciones al año, se tiene la oportunidad de cambiar de puesto

**TABLA No. 28**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
Ninguna Capacitación	21	0	0	0	<b>21</b>
1 a 2 Capacitaciones	23	10	1	0	<b>34</b>
3 a 4 Capacitaciones	6	5	1	0	<b>12</b>
Más de 5 Capacitaciones	0	1	1	0	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>69</b>

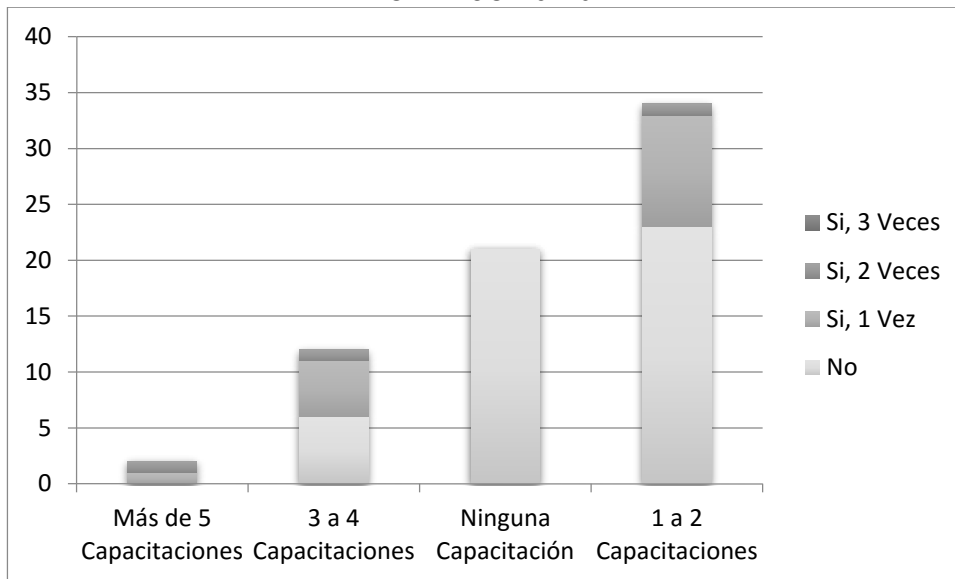
**TABLA No. 29**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
Ninguna Capacitación	100%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
1 a 2 Capacitaciones	68%	29%	3%	0%	<b>100%</b>
3 a 4 Capacitaciones	50%	42%	8%	0%	<b>100%</b>
Más de 5 Capacitaciones	0%	50%	50%	0%	<b>100%</b>

**TABLA No. 30**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces
Ninguna Capacitación	42%	0%	0%	0%
1 a 2 Capacitaciones	46%	63%	33%	0%
3 a 4 Capacitaciones	12%	31%	33%	0%
Más de 5 Capacitaciones	0%	6%	33%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**GRÁFICO No. 23**



**INTERPRETACIÓN:** Las capacitaciones tienen una incidencia en los cambios de puesto. Por lo que los que no han recibido capacitación no han cambiado de puesto, sin embargo quienes recibieron capacitación pero no cambiaron de puesto forma un 58%. También se realiza que quienes han recibido alguna capacitación han cambiado de puesto en su mayoría lo menos una vez (63%). Si la lectura se realiza a partir de las capacitaciones quienes han recibido más de 5 capacitaciones han cambiado la mitad 1 vez y la otra mitad 2 veces de puesto. De la misma manera quien no ha recibido capacitación no ha cambiado de puesto.



## 7. Sexo y área/departamentos

**OBJETIVO:** Determinar si el área o departamento es determinada por el sexo de la persona.

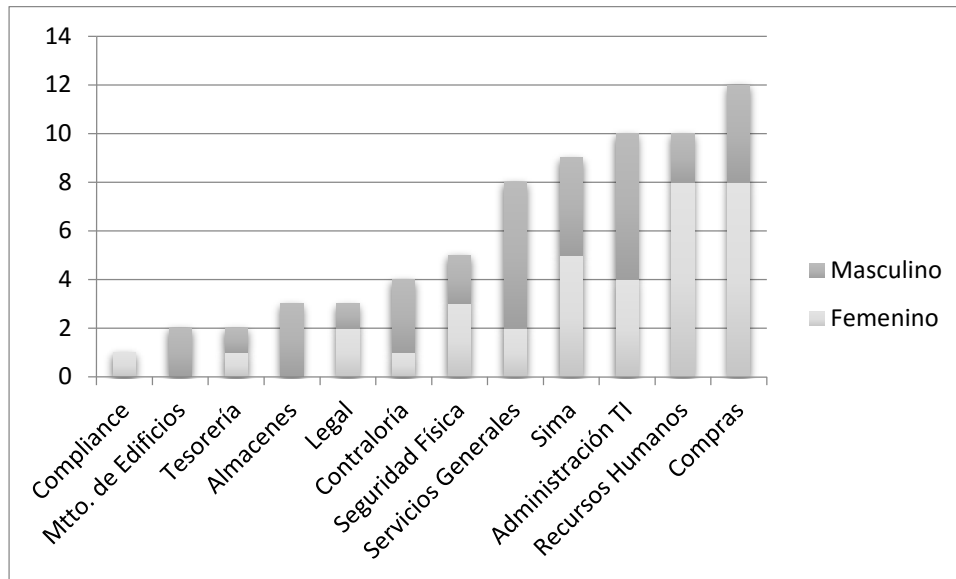
**TABLA No. 31**

	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Administración TI	4	6	<b>10</b>
Almacenes	0	3	<b>3</b>
Compliance	1	0	<b>1</b>
Compras	8	4	<b>12</b>
Contraloría	1	3	<b>4</b>
Legal	2	1	<b>3</b>
Mtto. de Edificios	0	2	<b>2</b>
Recursos Humanos	8	2	<b>10</b>
Seguridad Física	3	2	<b>5</b>
Servicios Generales	2	6	<b>8</b>
Sima	5	4	<b>9</b>
Tesorería	1	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 32**

	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Administración TI	40%	60%	<b>100%</b>
Almacenes	0%	100%	<b>100%</b>
Compliance	100%	0%	<b>100%</b>
Compras	67%	33%	<b>100%</b>
Contraloría	25%	75%	<b>100%</b>
Legal	67%	33%	<b>100%</b>
Mtto. de Edificios	0%	100%	<b>100%</b>
Recursos Humanos	80%	20%	<b>100%</b>
Seguridad Física	60%	40%	<b>100%</b>
Servicios Generales	25%	75%	<b>100%</b>
Sima	56%	44%	<b>100%</b>
Tesorería	50%	50%	<b>100%</b>

GRÁFICO No. 24



**INTERPRETACIÓN:** Al distinguir los las áreas o departamentos por sexo, encontramos una preferencia, en el caso de las mujeres en las áreas de Recursos Humanos (80%), Compliance (100%), Sima (56%), legal (67%). En el caso del sexo masculino las áreas de mantenimiento de edificios (100%), Contraloría (75%), Servicios Generales (75%), Administración TI (60%). Cabe mencionar que Tesorería hay exactamente la mitad de cada sexo, y que la Seguridad Física es predominada por mujeres. Existe un balance de contratación, no hay una preferencia marcada para un sexo en general.

## 8. Nivel Académico y Tipo de Puesto

**OBJETIVO:** Comprobar si el nivel académico es directamente proporcional al tipo de puesto en que labora el empleado..

**TABLA No. 33**

	Administrador	Analista	Asistente	Auxiliar	Ayudante	Motorista	Oficinista	Supervisor	Médico	Otro	Total
Estudios Básicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bachillerato	0	0	1	0	3	2	0	1	0	3	10
Estudiante Universitario	0	11	2	1	3	0	0	0	0	1	18
Egresado	0	9	0	0	1	0	1	0	0	0	11
Graduado	2	10	1	1	0	1	1	2	0	3	21
Maestría	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	7
Doctorado	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>69</b>

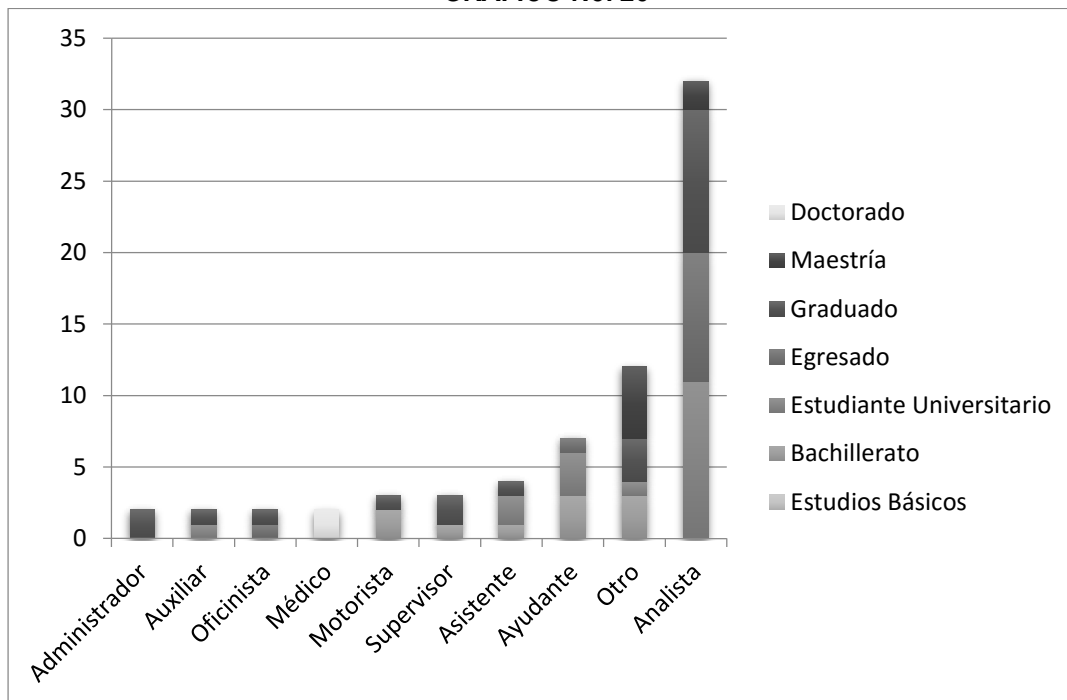
**TABLA No. 34**

	Administrador	Analista	Asistente	Auxiliar	Ayudante	Motorista	Oficinista	Supervisor	Médico	Otro	Total
Estudios Básicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bachillerato	0%	0%	10%	0%	30%	20%	0%	10%	0%	30%	100%
Estudiante Universitario	0%	61%	11%	6%	17%	0%	0%	0%	0%	6%	100%
Egresado	0%	82%	0%	0%	9%	0%	9%	0%	0%	0%	100%
Graduado	10%	48%	5%	5%	0%	5%	5%	10%	0%	14%	100%
Maestría	0%	29%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	71%	100%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%

**TABLA No. 35**

	Administrador	Analista	Asistente	Auxiliar	Ayudante	Motorista	Oficinista	Supervisor	Médico	Otro
Estudios Básicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bachillerato	0%	0%	25%	0%	43%	67%	0%	33%	0%	25%
Estudiante Universitario	0%	34%	50%	50%	43%	0%	0%	0%	0%	8%
Egresado	0%	28%	0%	0%	14%	0%	50%	0%	0%	0%
Graduado	100%	31%	25%	50%	0%	33%	50%	67%	0%	25%
Maestría	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	42%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**GRÁFICO No. 25**



**INTERPRETACIÓN:** de los administradores el 100% son graduados. Oficinistas el 50% son egresados y el otro 50% son graduados. Los médicos conforman el 100% el doctorado. De los que ostentan maestría, el 71% están en otros puestos, más específicos. Se determina que los estudios mínimos son bachillerato que conformado el 30% por ayudantes y 20% de motoristas, 30% de otros puestos, y 10% de asistente y supervisor cada uno. Si la óptica es como supervisor el 67% son graduados y el 33% tienes estudios de bachillerato. Los auxiliares son estudiantes universitarios y graduados conformando el 50% cada uno. De las personas graduadas 48% son analistas. Hay diversidad de puestos, donde los específicos son en su mayoría por maestría (42%).

## 9. Antigüedad y Cambio de Puesto

**OBJETIVO:** comprobar si en la medida en que se permanece más tiempo en la empresa, se tiene la oportunidad de cambiar de puesto.

**TABLA No. 36**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
<b>1-3 Años</b>	32	2	0	0	<b>34</b>
<b>4-5 Años</b>	10	14	3	0	<b>27</b>
<b>Más De 6 Años</b>	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>Menos De Un Año</b>	6	0	0	0	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>69</b>

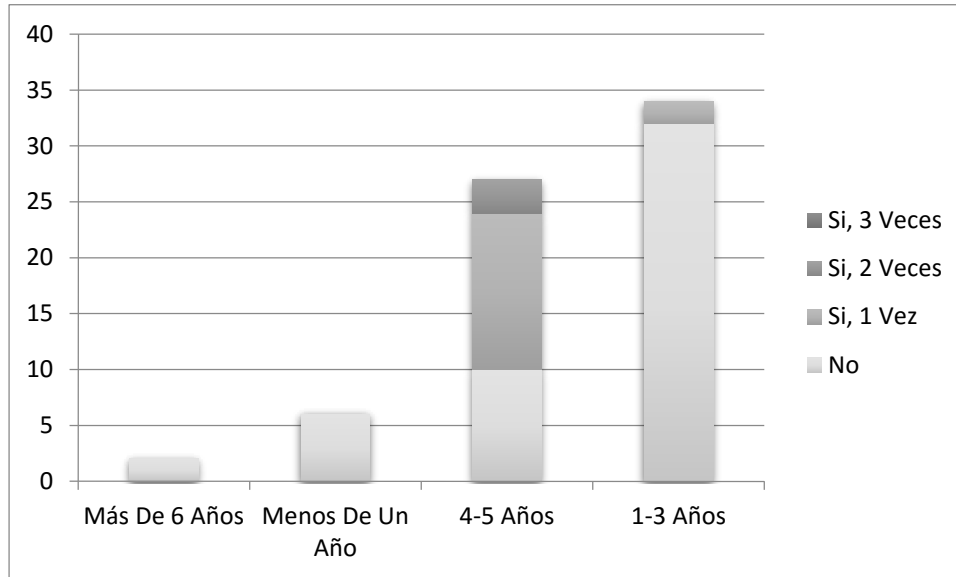
**TABLA No. 37**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces	Total
<b>1-3 Años</b>	94%	6%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>4-5 Años</b>	37%	52%	11%	0%	<b>100%</b>
<b>Más De 6 Años</b>	100%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Menos De Un Año</b>	100%	0%	0%	0%	<b>100%</b>

**TABLA No. 38**

	No	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces	Si, 3 Veces
<b>1-3 Años</b>	64%	13%	0%	0%
<b>4-5 Años</b>	20%	88%	100%	0%
<b>Más De 6 Años</b>	4%	0%	0%	0%
<b>Menos De Un Año</b>	12%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**GRÁFICO No. 26**



**INTERPRETACIÓN:** de los empleados de menos de un año ninguno ha cambiado de puesto, en el caso de los que tienen de 1 a 3 años el 94% también no ha sido promovido a otro puesto, apenas el 6% ha cambiado 1 vez. Es destacado mencionar que quienes tienen más de 6 años no han cambiado de puesto. Solamente lo ha hecho 1 vez el 88% de 4 a 5 años. Y el 13% de 1 a 3 años. De los empleados con 4 a 5 años, el 52% ha cambiado una vez de puesto, solamente el 11% ha cambiado 2 veces, y el 37% no ha cambiado de puesto.

## 10. Antigüedad y Conoce indicadores

**OBJETIVO:** determinar si la antigüedad dentro de la empresa contribuye con el conocimiento que tienen los empleados a cerca de los indicadores.

**TABLA No. 39**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>1-3 Años</b>	22	12	<b>34</b>
<b>4-5 Años</b>	2	25	<b>27</b>
<b>Más De 6 Años</b>	1	1	<b>2</b>
<b>Menos De Un Año</b>	6	0	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>69</b>

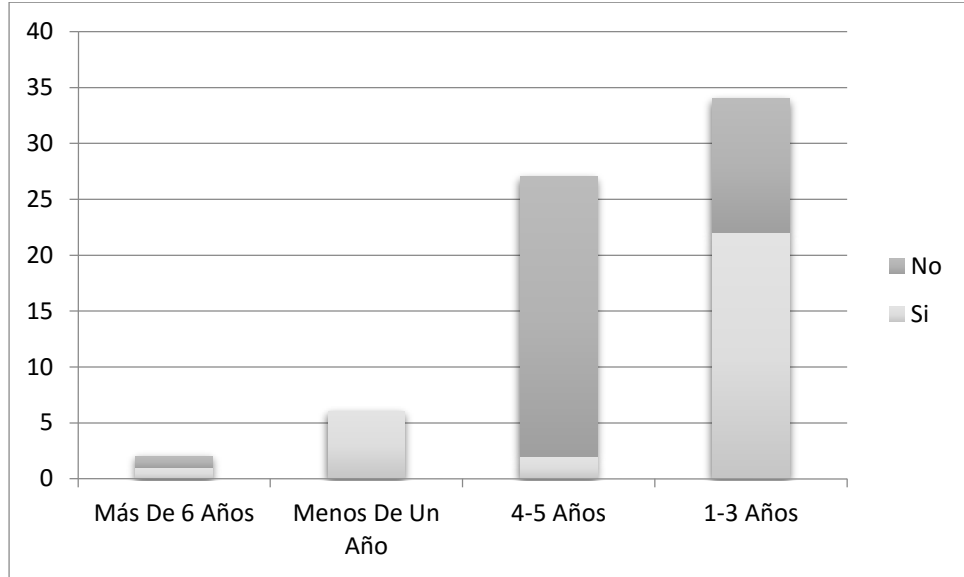
**TABLA No. 40**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>1-3 Años</b>	65%	35%	<b>100%</b>
<b>4-5 Años</b>	7%	93%	<b>100%</b>
<b>Más De 6 Años</b>	50%	50%	<b>100%</b>
<b>Menos De Un Año</b>	100%	0%	<b>100%</b>

**TABLA No. 41**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1-3 Años</b>	71%	32%
<b>4-5 Años</b>	6%	66%
<b>Más De 6 Años</b>	3%	3%
<b>Menos De Un Año</b>	19%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 27**



**INTERPRETACIÓN:** los empleados que no conocen los indicadores y que son de 4 a 5 años forman el 66%, lo atípico es para los que tienen menos de un año, ya que todos conocen los indicadores. En el caso de los que tienen más de 6 años la mitad conoce los indicadores y la otra mitad no. De 1 a 3 años la mayoría (65%) conoce los indicadores, mientras la parte restante (35%) no.



## 11. Tipo de puesto / ha recibido Capacitación

**OBJETIVO** Conocer si el tipo de puesto determina el que se haya recibido, o no haya recibido Capacitación en algún momento.

**TABLA No. 42**

Tipo de puesto / Si ha recibido Capacitación	No recibieron Capacitación	Si recibieron Capacitación	total
Administrador	0	2	2
Analista	7	25	32
Asistente	1	3	4
Auxiliar	1	1	2
Ayudante	2	5	7
Motorista	2	1	3
Oficinista	0	2	2
Supervisor	1	2	3
Otro	7	7	14
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>48</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 43**

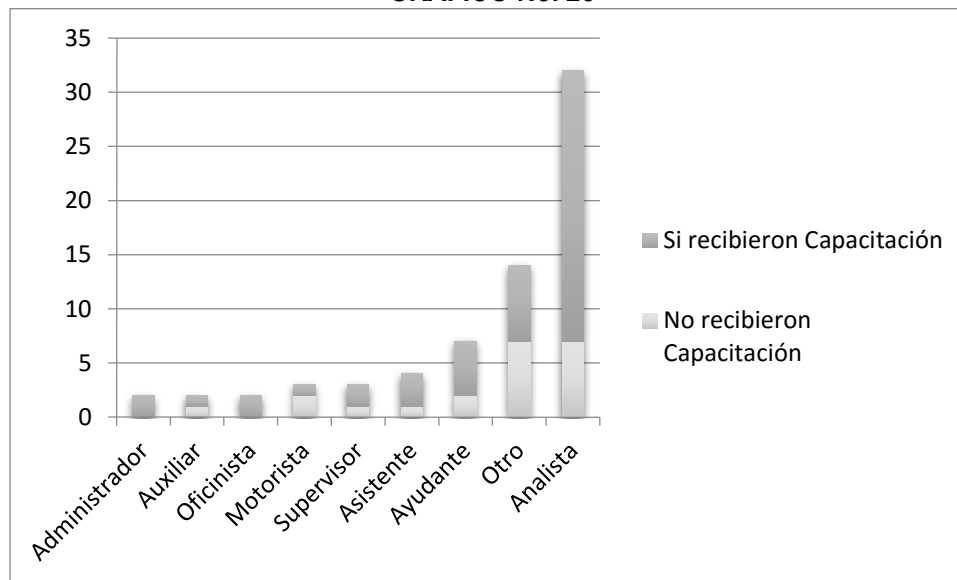
Tipo de puesto / Si ha recibido Capacitación	No recibieron Capacitación	Si recibieron Capacitación
Administrador	0%	4%
Analista	33%	52%
Asistente	5%	6%
Auxiliar	5%	2%
Ayudante	10%	10%
Motorista	10%	2%
Oficinista	0%	4%
Supervisor	5%	4%
Otro	33%	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**TABLA No. 44**

Tipo de puesto / Si ha recibido Capacitación	No recibieron Capacitación	Si recibieron Capacitación	Total
Administrador	0%	100%	100%
Analista	22%	78%	100%

Tipo de puesto / Si ha recibido Capacitación	No recibieron Capacitación	Si recibieron Capacitación	Total
Asistente	25%	75%	100%
Auxiliar	50%	50%	100%
Ayudante	29%	71%	100%
Motorista	67%	33%	100%
Oficinista	0%	100%	100%
Supervisor	33%	67%	100%
Otro	50%	50%	100%

**GRÁFICO No. 28**



**INTERPRETACIÓN:** De las 21 personas que no recibieron capacitación el 33% son Analistas, aunque hay que considerar que es el puesto más popular entre los empleados subcontratados contratados, esto se puede observar que de las personas que si recibieron capacitación, el 52% son Analistas, por otro lado, también hay que tomar en cuenta que también existe un 33% de personas que pertenecen a otro puesto (Médicos, Auditores, Enfermera, Operador CIF, Programador, Recepcionista, Abogado, Encargado cafetería, Planeador CIF) que tampoco han recibido capacitación y que estos son parte del 15% que si ha recibido y que en estos puestos, el 50% ha recibido capacitación y el otro 50% no. Otro dato que se debe mencionar es el caso de los Administradores y Oficinistas, ya que en ambos puestos, todos sus empleados han sido capacitados. Como se puede concluir, el número de empleados subcontratados que si ha recibido capacitación, es mayor de los que no, pero en este gráfico también se puede distinguir que en el puesto de motorista son más los empleados que no han recibido capacitación de los que si han recibido.

## 12. Área o Departamento / Tipo de Capacitación

**OBJETIVO:** conocer en cuáles tipo de Capacitaciones participan más los departamentos o áreas de apoyo de la empresa.

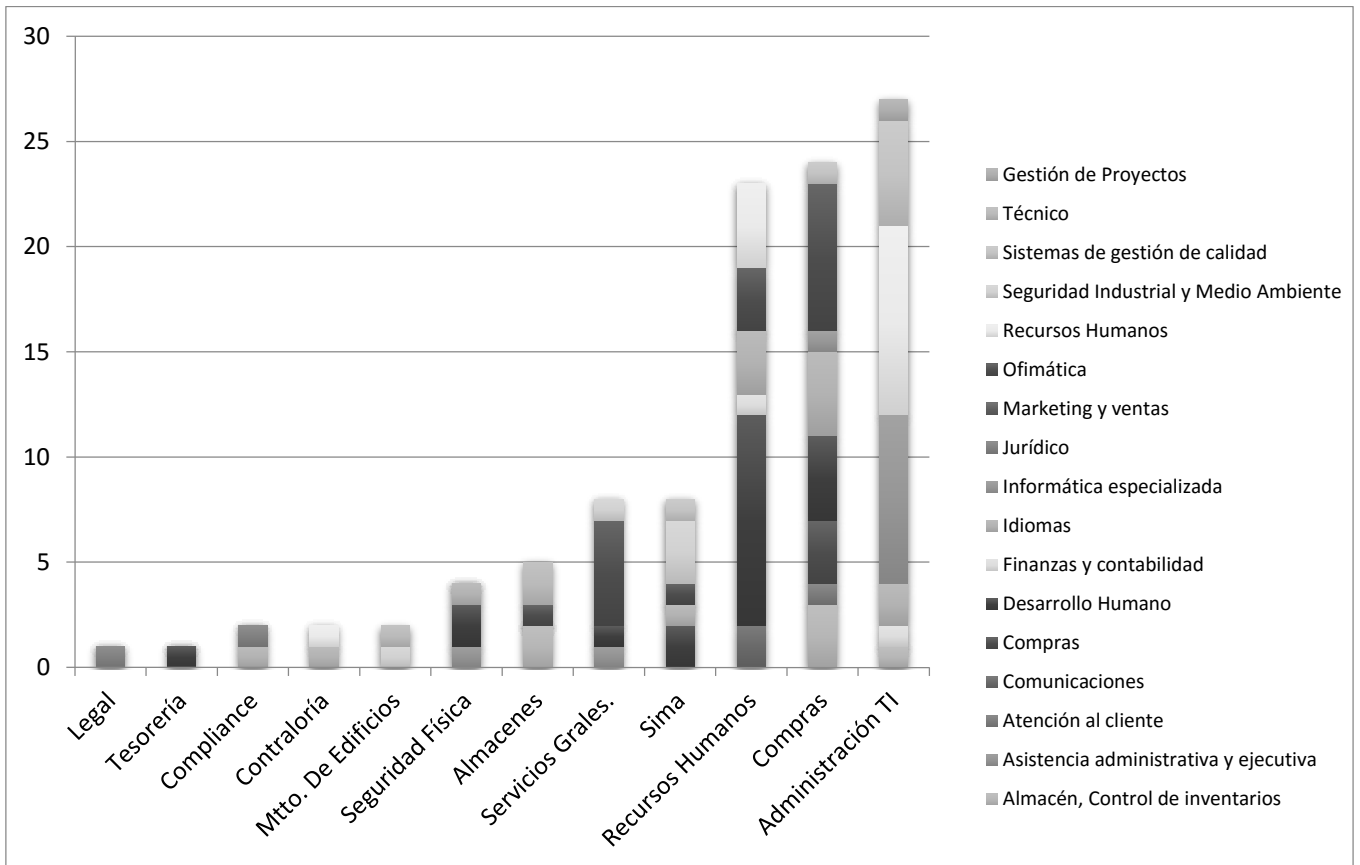
**TABLA No. 45**

Área o Departamento / Tipo de Capacitación	Almacén, Control de inventarios	Asistencia administrativa y	Atención al cliente	Comunicaciones	Compras	Desarrollo Humano	Finanzas y contabilidad	Idiomas	Informática especializada	Jurídico	Marketing y ventas	Ofimática	Recursos Humanos	Seguridad Industrial y Medio	Sistemas de gestión de calidad	Técnico	Gestión de Proyectos	Total
Administración TI	1	0	0	0	0	0	1	2	8	0	0	0	9	0	5	0	1	27
Almacenes	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	5
Compliance	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Compras	3	0	1	0	3	4	0	4	1	0	0	7	0	0	1	0	0	24
Contraloría	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Mtto. De Edificios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Recursos Humanos	0	0	0	2	0	10	1	3	0	0	0	3	4	0	0	0	0	23
Seguridad Física	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Servicios Grales.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	1	0	0	0	8
Sima	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	3	1	0	0	8
Tesorería	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>107</b>

**TABLA No. 46**

Área o Departamento / Tipo de Capacitación	Almacén, Control de	Asistencia administrativa y	Atención al cliente	Comunicaciones	Compras	Desarrollo Humano	Finanzas y contabilidad	Idiomas	Informática especializada	Jurídico	Marketing y ventas	Ofimática	Recursos Humanos	Seguridad Industrial y Medio	Sistemas de gestión de calidad	Técnico	Gestión de Proyectos	Total
Administración Ti	4%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	7%	30%	0%	0%	0%	33%	0%	19%	0%	4%	100%
Almacenes	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	40%	0%	100%
Compliance	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Compras	13%	0%	4%	0%	13%	17%	0%	17%	4%	0%	0%	29%	0%	0%	4%	0%	0%	100%
Contraloría	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	100%
Legal	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Mto. De Edificios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	100%
Recursos Humanos	0%	0%	0%	9%	0%	43%	4%	13%	0%	0%	0%	13%	17%	0%	0%	0%	0%	100%
Seguridad Física	0%	25%	0%	0%	0%	50%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Servicios Generales	0%	13%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	63%	0%	13%	0%	0%	0%	100%
Sima	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	13%	0%	0%	0%	13%	0%	38%	13%	0%	0%	100%
Tesorería	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

**GRÁFICO No. 29**



**INTERPRETACIÓN:** Según la data estadística se observa que las capacitación que más se imparte en el departamento de Administración de TI o Tecnología de la Información, son curiosamente las de Recursos Humanos, que son el 33% de las capacitaciones impartidas en esta área, el 30% son para las de Informática Especializada; en el caso del área de almacén, existen dos tipos de Capacitación que se han distribuido en un 40% cada una, las de Almacén, Control de inventarios y las técnicas; Compliance está compuesto de una sola persona subcontratada, y esta ha recibido una capacitación de Idiomas y otra de tipo Jurídico; Compras es el departamento al que más se le ha solicitado capacitaciones de Ofimática y son los únicos que han recibido capacitaciones de Atención al cliente; al departamento de Legal solamente se le han coordinado capacitaciones de tipo Jurídico; al departamento de Mantenimiento de Edificios, únicamente se le han impartido dos capacitaciones: una Seguridad Industrial y Medio Ambiente y Otra de aspecto

Técnico; El departamento de Recursos Humanos es el segundo departamento después de Administración de TI o Tecnología de Información, al que más capacitaciones se le han impartido y su 43% son de tipo Desarrollo Humano (Administración del Tiempo, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Manejo del Estrés Laboral, otros) y únicamente el 17% son de Recursos Humanos. El 50% de las capacitaciones del departamento de Seguridad Física son de Desarrollo Humano (según nuestro cuadro tabulado son dos) le sigue una capacitación de Asistencia administrativa y ejecutiva y otra en Idiomas; El 63% de las capacitaciones de Servicios Generales son de Ofimática y en cuanto a SIMA, se puede observar que las capacitaciones recibidas en su rubro (Seguridad Industrial y Medio Ambiente), son el 38%. Finalmente en el Departamento de Tesorería las únicas capacitaciones que se han impartido son de desarrollo Humano.

**13. Ha recibido Capacitación / Conoce cómo solicitar una capacitación a Recursos Humanos**

**OBJETIVO:** determinar en qué medida las personas que conocen cómo solicitar una capacitación ha recibido una en algún momento.

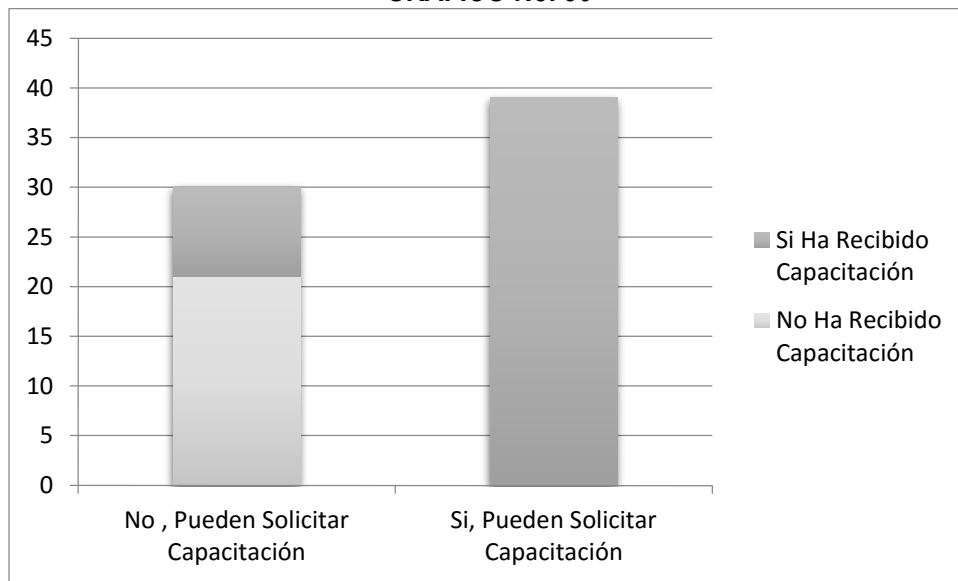
**TABLA No. 47**

<b>Ha recibido Capacitación / Conoce cómo solicitar una capacitación a Recursos Humanos</b>	<b>Si, Pueden Solicitar Capacitación</b>	<b>No , Pueden Solicitar Capacitación</b>	<b>Total</b>
<b>Si Ha Recibido Capacitación</b>	39	9	<b>48</b>
<b>No Ha Recibido Capacitación</b>	0	21	<b>21</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>69</b>

**TABLA No. 48**

<b>Ha recibido Capacitación / Conoce cómo solicitar una capacitación a Recursos Humanos</b>	<b>Si, Pueden Solicitar Capacitación</b>	<b>No , Pueden Solicitar Capacitación</b>
<b>Si Ha Recibido Capacitación</b>	100%	30%
<b>No Ha Recibido Capacitación</b>	0%	70%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO No. 30**



**INTERPRETACIÓN** Todas las personas que han recibido capacitación si conocen como solicitar una, el 70% de las personas que no han recibido capacitación, no han recibido una, estas variables son proporcionalmente lineales.

# **ANEXO #2**

**GUÍA DE ENTREVISTA Y RESPUESTAS  
DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN**





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE LA ENTREVISTA CON LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN:**

1. ¿Cuántas personas son en el departamento?

**Dos personas.**

2. ¿Qué hace cada una?

a. **Coordinadora**

*Se reúne con los proveedores de Capacitación y con Jefaturas de Capacitación, controla el presupuesto destinado para el desarrollo humano, coordina las fiestas navideñas y demás eventos de celebración dentro de CAESS.*

b. **Analista**

*Se encarga de coordinar las capacitaciones y de seguir los procedimientos para Capacitaciones de grupos Cerrados, Grupos abiertos, con o sin ayuda de Insaforp, coordinar los grupos de inglés e Indicadores de desempeño, además de coordinar con los proveedores detalles de logística de las Capacitaciones. Ver los procesos al final de este Apartado.*

3. ¿Tienen algún proceso de detección de necesidades de capacitación?

**Si.**

*¿Cómo es? Es la llamada DNC que se hace al principio del año, se solicitan desde diciembre a los jefes de áreas las capacitaciones que su personal necesita, se depuran los formatos y se hace un solo programa que servirá de guía para las capacitaciones a proporcionar durante el año.*

4. ¿A qué tipo de empleados de CAESS es aplicado?

**Es para todos los empleados.**

5. ¿Cada cuánto y cuando lo realizan?

**Se realiza a principios de cada año, y el alcance de esta es para 3 años.**

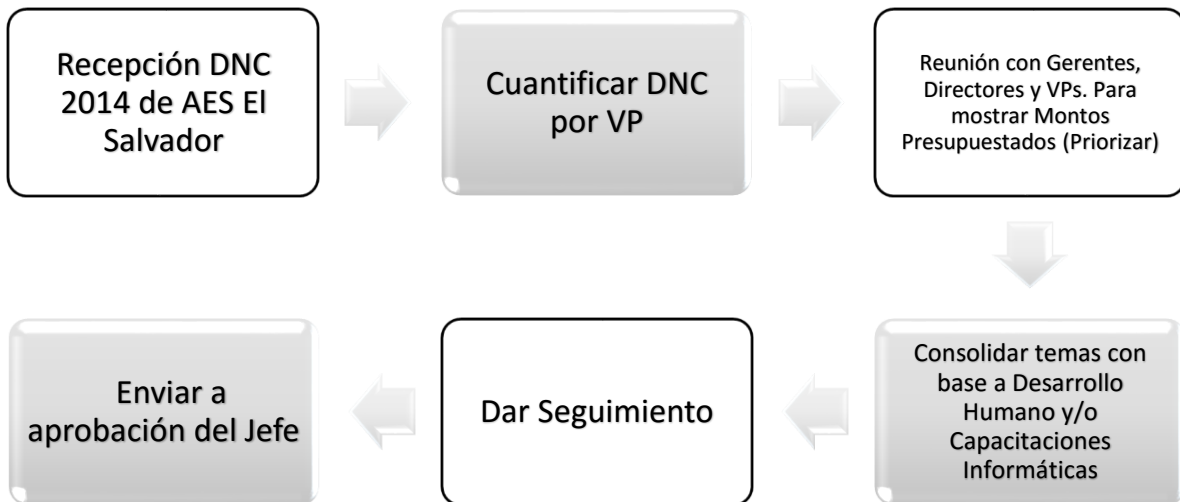
6. ¿Cuáles son las políticas o lineamientos del área de capacitación?

**En el departamento de Capacitación, se manejan dos indicadores: el número de horas de capacitación y la cantidad de dinero que se ahorra con INSAFORP.**

7. ¿Cómo es el proceso de detección de necesidades de capacitación?

**Existe un formato que se manda a los jefes de departamentos y áreas, el que ellos deben llenar cada año, haciendo un listado de capacitaciones que necesita su departamento o empleados en específico, asignando prioridad a dichas capacitaciones, si es categoría A, es porque se trata de una capacitación indispensable, si es B o C, se puede dejar para los siguientes años, estas DNC por área, se solicitan desde diciembre a los jefes, se depuran los formatos y se hace un solo programa que servirá de guía para las capacitaciones a proporcionar durante el año.( Ver proceso 1)**

### **Proceso 1 Seguimiento de La DNC**



8. ¿Cómo puede un empleado solicitar una capacitación?

Solamente averiguar de una que estén impartiendo INSAFORP o cualquier otro proveedor de capacitaciones, obtener los datos, número de contacto, lugar, costo, etc., asegurarse de que su jefe le dé permiso por correo y solicitarla ya sea personal o por correo, a la coordinadora de Capacitación.

9. ¿Cuáles son sus proveedores?

Existe un listado muy grande de proveedores, entre ellos están: ITCA, FEPADE, UCA, UFG, UDB, HAY GROUP, QUALITY SERVICE, AENOR, etc. Se proporcionó un listado de proveedores que han brindado sus servicios de Capacitaciones y que están registrados en el sistema. Ver cuadro 1

**Cuadro 1**

<b>Listado de Proveedores Registrados</b>	
ABB	CFP/ Usulután
ABS - American Business School El Salvador	CIER: Comisión de Integración Energética Regional
Academia Europea Real - Santa Ana	CIF - Centro Internacional de Formación
Active Systems S.A de C.V	Cleaver Consultores, S.A de C.V
ACTOS, S.A DE C.V	Climate Solutions Training Strategy in Latam
AENOR	Competitividad empresarial.
AGI - Asociación de Graduados de INCAE El Salvador	CONSISA El Salvador
Alberto Santos y Asociados, S.A de C.V	Consulting Bussines School, S.A.
Alphal IT	Consultores Integrales Formadores, S.A. de C.V.
Alta Dirección Business School (ADEN)	Consultores Organizacionales Especializados, S.A. de C.V.
Alta Gerencia Capacitación y Consultoría	Consultoría Empresarial - Alex Omar Molina
Amaya & Guevara Consultores, S.A de C.V	Consultoría y Capacitación S.A de C.V
American Trust Register, S.C.	Contrataciones Empresariales, S.A de C.V
Ana María Ester Ramírez Martínez	Cristian Alberto Rodríguez Amaya
ANAES - Asociación Consejo Nacional de la Publicidad	Cruz Roja Salvadoreña
ANEP	CUES, S.A. DE C.V.
Applica El Salvador, S.A. de C.V.	Cursos Educativos, S.A. de C.V.
ASEMI (Asociación Salvadoreña de Egresados de INCAE)	Dada Dada & CIA.
Asesores de Sistemas Especializados, S.A. de C.V.	INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)
Asesores Profesionales en Salud y Seguridad Industrial, S.A de C.V	Instituto de Auditoria Interna de El Salvador

<b>Listado de Proveedores Registrados</b>	
ASIA - Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos	Instituto de Economía de la P.U. Católica de Chile
ASIMEI - Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales.	Instituto Salvadoreño de Derecho Tributario
Asociación Ágape de El Salvador	Instituto Técnico Ricaldone
Asociación Salvadoreña de Industriales	Instructores AES Arlington
Asociación Salvadoreña de Intermediarios Bursátiles	Instructores Internos
B & B, Productos y Servicios, S.A. DE C.V.	Instructores Internos ( AES)
Cámara Americana de Comercio de El Salvador	INTEGRA Consulting Team, LLC
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	International Business Consulting, S.A. de C.V.
Capacitaciones y Desarrollo de El Salvador, S.A. de C.V.	Instituto Técnico en Computación
Carmen Elena Escobar Vides	ISA - Sección El Salvador
CEARE - Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética	ISEADE - Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas
CECACIER: Comité Regional de la CIER para Centroamérica y El Caribe	ITCA FEPADE
Ceinde, S.A. DE C.V.	José Antonio Bolaños
Cesar Edgardo Montoya Melgar	José D. Brito C.
Dale Carnegie - Cursos Educativos, S.A. de C.V.	KAESER Compresores de El Salvador Ltda. de C.V.
David Rodríguez Echegoyen	Lemusimun Y & R
DDI - COMPETITIVE ADVANTAGE REALIZED MEXICO	Margarita O´Farril Domínguez
Desarrollo Empresarial ASORIN, S.A de C.V	María Evelyn Meléndez De Alas
Desarrollo Profesional, S.A. de C.V.	Mauricio Oswaldo Moncada Colocho
Desarrollo y Sistemas Industriales, S.A. de C.V.	Metas y Visión, S.A. de C.V. - Coaching and Consulting
Diesco	New Horizons
DQS CENTROAMERICA	Panamerican Consulting Group
Dr. Daniel Gil´ Adi	Patronato de Cuerpo de Bomberos de El Salvador
Edwin Mauricio Chavarría Iglesias	Personal propio CAESS
Emprecultura, S.A. DE C.V.	PricewaterHouseCoopers, S.A de C.V.
ENAE Bussines School	Procampoly, S.A. DE C.V.
Ente Operador Regional	Proelectric S.A. de C.V.
Enterprise Strategic, S.A. de C.V.	Prospectiva Roi & Acton, S.A. de C.V.
Escuela Superior de Economía y Negocios	Quantium América Corp.
ESFE ÁGAPE (Escuela Superior Franciscana Especializada)	Quiher, S.A. DE C.V.
ESTRATEGICO	Rein Guillermo Blumenberg Passi
Fepade	Rigoberto Salazar Grande
Flir Systems ( ITC )	Rosetta Stone
Flores González , S.A. de C.V.	Sistemas C&C

Listado de Proveedores Registrados	
Fundación Bursatil	Stetson University - School Business Administration
Fundamype	Stratega, S.A. DE C.V.
FUNDEMÁS	Stress Center
Fundes El Salvador	Universidad Autónoma de Occidente
GBM El Salvador	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
Grupo 4 Live Marketing	Universidad Don Bosco
Grupo ADRISA - Consultoría y Capacitaciones	Universidad Francisco Gavidia
GRUPO AIP: Adiestramiento Integral Profesional	Universidad José Matías Delgado
Grupo CIAEH - Centro Integral de Asesoría Empresarial y Humana, S.A. de C.V.	Universidad Politécnica de El Salvador
Grupo Eventime, S.A. de C.V.	V & M QUALITY, S.A. DE C.V.
Grupo LIS	Vermont
Grupo Talento Humano	Voces Vitales El Salvador
Hay Group, S.R.L.	WALTER HIPPMANN- GENERAL ELECTRIC
HIGH TECH Consulting	Xperiencial Life Coaching
ICH: International Center for Hydropower	
ICONTEC Internacional	
IEEE	
IFS - Escuela de Idiomas	
ILES - Escuela Latinoamericano de Estudios Superiores	
Imagen & Negocios Corporativos S.A. de C.V.	
INCAE Business School	
Infocentros	
Ing. Eduardo Moame	
Innovación y Creatividad Empresarial S.A. de C.V.	
QUIZ, S.A de C.V	

10. ¿Tienen a una persona entrenada para dar la inducción a los nuevos ingresos?

**Contestaron de manera negativa y dijeron que ese tema era poco promovido dentro de la dirección de recursos Humanos y que solo los supervisores dan inducción a sus empleados electricistas.**

11. ¿Qué aspectos son importantes en el momento en que se ejecuta la capacitación?

**La asistencia de los participantes, que los proveedores cumplan con el contrato, que el programa sea completo.**

12. ¿Cómo evalúan una capacitación durante la ejecución?

**No existe un instrumento que evalúe el éxito o el fracaso de la capacitación, solamente percibiéndose por el interés de los participantes, entre otros como si se dio a entender el facilitador.**

13. ¿Cómo evalúan una capacitación después de la ejecución?

**Cada 3 meses se pasa una evaluación llamada “Eficacia de la capacitación”, esta es una evaluación cualitativa donde el jefe inmediato asigna una nota donde se refleja en qué medida la capacitación recibida por su subalterno ha mejorado sus procesos, competencias y/o actitudes. Ver Proceso 2**

### Proceso 2

#### ***Medición de la Eficacia de la Capacitación***



14. ¿Se hace inducción a los empleados?

**El departamento de capacitación no se encarga de esto, y no hay un ente encargado de hacerlo formalmente. A excepción de los empleados que trabajan en campo.**

15. ¿En qué áreas y que tipo de contrato?

**En las áreas técnicas, sean estos subcontratados o con contrato permanente.**

16. ¿Cuántas capacitaciones en el año puede tener una persona subcontratada?

**Alrededor de 2 capacitaciones.**

17. ¿Cuántas capacitaciones por área realizan al año?

**Las necesarias según se haya acordado con la gerencia de los Departamentos y los Programas de Integración de CAESS.**

18. ¿Cuáles son las competencias más importantes que buscan desarrollar en el personal?

**Se busca que los empleados puedan cumplir con la normas ISO, se hacen talleres de integración para poner en práctica los valores de AES El Salvador.**

19. ¿Cada cuánto se retroalimentan las competencias en los empleados?

**En teoría debe hacerse cada dos años.**

20. ¿Tienen elaborado algún plan de capacitación para empleados subcontratados?

**Por lo general en la DNC se incluyen también los empleados subcontratados.**

21. ¿Cuenta su área con presupuesto de capacitación?

**Si, cada año se asigna un presupuesto para talleres de Integración, Transporte, comida, lugares donde se llevarán a cabo las capacitaciones y proveedores que facilitan las mismas.**

22. ¿Considera que el presupuesto de capacitación es suficiente?

**Si, casi siempre se ayuda con el apoyo que INSAFORP proporciona al negociar las capacitaciones.**

23. ¿Presentan reporte de capacitación a la alta dirección?

**Si, al final del año se presenta un reporte de las capacitaciones que recibió cada departamento pero solo incluye a los empleados con contrato fijo.**

24. ¿Cómo se presenta?

**Es un formato de Excel que presenta unas tablas dinámicas de las capacitaciones coordinadas.**

25. ¿Cada cuánto y cuándo?

**Se hace cada final de año, todos los años.**



PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN,  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

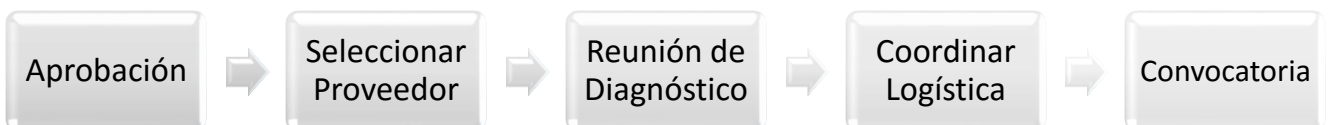
***Cursos Abiertos Ayuda INSAFORP***



***Curso Cerrado Fondos Propios***



***Cursos Cerrados Ayuda INSAFORP***



***Pago a Proveedores de Capacitación***



# ***Planeación, Organización, Ejecución y Control de Logística capacitación***



# OBJETIVOS ANUALES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Nº	Descripción	Encargado
1	Realizar Caminatas de Seguridad establecidas para la coordinación	Coordinadora Capacitación
2	20,000 Horas de Capacitación	Unidad Capacitación
3	\$50,000.00 Dls. – Recuperación de Ayuda de INSAFORP	Unidad Capacitación
4	Dar seguimiento a la Detección de Necesidades de Capacitación	Coordinadora Capacitación
5	Apoyar a unidad de Ética y Cumplimiento charlas de Concientización sobre Acoso Laboral, Acoso Sexual, Fraude, Robo y Soborno para todo el personal de AES ES	Unidad Capacitación
6	Apoyar los procesos de Recertificación y Certificación de la ISO 9001:2008	Unidad Capacitación
7	Realizar la Medición de la Eficacia de la Capacitación al 95%	Coordinadora Capacitación
9	Apoyar desde la DNC el Plan de Sucesión e Identificación de Talentos	Unidad Capacitación
6	Apoyar los procesos de Recertificación y Certificación de la ISO 9001:2008	Unidad Capacitación
8	Proyecto de Mejoras al Modulo de Capacitación en SIGARH (APEX)	Coordinadora Capacitación

# **ANEXO #3**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS  
EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE  
CAESS**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS DE LA COMPAÑÍA DE  
ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR:

**INDICACIONES:** Se presenta una serie de preguntas relacionadas a la Unidad de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos en las que se le pide que responda honestamente según lo que se le solicita, marcando con "X" la(s) casillas que corresponda de acuerdo a su opinión y mencionando una breve explicación de la pregunta que así lo requiera. Su aporte tiene como finalidad apoyar el trabajo de graduación y su criterio se manejará de manera confidencial.

1. Sexo

Hombre  Mujer

2. Edad

18 a 25 años   
26 a 30 años   
31 años a mas

3. Indique en qué Área/Departamento labora:

Administración TI	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de Edificios	<input type="checkbox"/>
Almacenes	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Compliance	<input type="checkbox"/>	Seguridad Física	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	Servicios generales	<input type="checkbox"/>
Contraloría	<input type="checkbox"/>	Sima	<input type="checkbox"/>
Legal	<input type="checkbox"/>	Tesorería	<input type="checkbox"/>

4. Señale el tipo de puesto asignado en su contrato

Administrador	<input type="checkbox"/>	Motorista	<input type="checkbox"/>
Analista	<input type="checkbox"/>	Oficinista	<input type="checkbox"/>
Asistente	<input type="checkbox"/>	Supervisor	<input type="checkbox"/>
Auxiliar	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Ayudante	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

5. Indique el tiempo que tiene de trabajar como empleado Subcontratado en CAESS:

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	4 a 5 años	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años	<input type="checkbox"/>

6. Seleccione el Nivel Académico que posee actualmente:

Estudios Básicos	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Egresado	<input type="checkbox"/>	Estudiante Universitario	<input type="checkbox"/>
Graduado	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>		

7. Recién ingresado a la empresa, ¿quién fue la persona que realizó la inducción a cerca de las generalidades de CAESS?

Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Empleado de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Compañero de Trabajo	<input type="checkbox"/>	Adquirió dichos conocimientos en la Intranet de la empresa	<input type="checkbox"/>

8. Seleccione el tiempo que duró la inducción que recibió a cerca de las Generalidades de CAESS:

Menos de un día	<input type="checkbox"/>	2 a 3 día	<input type="checkbox"/>
1 día	<input type="checkbox"/>	4 días a más	<input type="checkbox"/>

9. ¿Ha cambiado de puesto de Trabajo desde que ingresó a CAESS?

Si  No

Si respondió "Si" ¿Cuánto tiempo?, si respondió "No", vaya a la pregunta 11

1 Vez	<input type="checkbox"/>	3 Veces	<input type="checkbox"/>
2 Veces	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Recibió alguna Capacitación que ayudara a mejorar sus conocimientos para el nuevo puesto de trabajo?

Si  No

11. ¿Ha recibido alguna capacitación desde que ingresó a la empresa?  
 Si  No

12. Si respondió "Si", en promedio ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido al año?, si respondió "No", vaya a la pregunta 16  
 1 a 2 capacitaciones  5 a más capacitaciones   
 3 a 4 capacitaciones

13. Seleccione los tipos de Capacitaciones que ha recibido desde que ingresó a la empresa:

Almacén, Control de inventarios	<input type="checkbox"/>
Asistencia administrativa y ejecutiva (Redacción y práctica de asistentes y secretarias, taller de asistentes ejecutivas)	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Comunicaciones (Comunicación Interna, Responsabilidad Social Empresarial, otros)	<input type="checkbox"/>
Compras (Negociación, manejo efectivo de SAP, etc.)	<input type="checkbox"/>
Desarrollo humano (Administración del Tiempo, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Manejo del Estrés Laboral, otros)	<input type="checkbox"/>
Finanzas y contabilidad (Diplomado de Finanzas para no Financieros, Manejo de presupuesto. Postgrado en finanzas, otros)	<input type="checkbox"/>
Idiomas (Inglés, Francés, Mandarín, Portugués, etc.)	<input type="checkbox"/>
Informática especializada (Visual Basic, Curso de HTML, otros)	<input type="checkbox"/>
Jurídico (Derecho, reformas de leyes laborales y mercantiles, otros)	<input type="checkbox"/>
Marketing y ventas (Branding, Marketing Digital, Diplomado en habilidades comerciales, otros)	<input type="checkbox"/>
Ofimática (Word, Excel, Power Point, Acces, Outlook, Microsoft Office)	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos (Planillas, reclutamiento, capacitación, Descriptores de puestos, clima y cultura organizacional, entre otros)	<input type="checkbox"/>
Seguridad Industrial y Medio Ambiente (Seguridad y técnica peronal, Norma ISO, Norma OSHA, otros)	<input type="checkbox"/>
Sistemas de gestión de calidad (Implantación de Norma ISO, Desarrollo e implantación de herramientas de calidad, otros)	<input type="checkbox"/>
Técnico (Capacitaciones técnicas de Electricidad, Mecánica, entre otras)	<input type="checkbox"/>
Gestión de Proyectos (Coordinación, Planeación, Control, Ejecución y evaluación de Proyectos)	<input type="checkbox"/>

14. Seleccione las capacitaciones de las cuales recibió retroalimentación y al cuánto tiempo después:

Capacitación/tiempo	Menos de un año	1 año	2 años	3 años a mas
Almacén, Control de inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Asistencia administrativa y ejecutiva (Redacción y práctica de asistentes y secretarías, taller de asistentes ejecutivas)				
Atención al cliente				
Comunicaciones (Comunicación Interna, Responsabilidad Social Empresarial, otros)				
Compras (Negociación, manejo efectivo de SAP, etc.)				
Desarrollo humano (Administración del Tiempo, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Manejo del Estrés Laboral, otros)				
Finanzas y contabilidad (Diplomado de Finanzas para no Financieros, Manejo de presupuesto. Postgrado en finanzas, otros)				
Idiomas (Inglés, Francés, Mandarín, Portugués, etc.)				
Informática especializada (Visual Basic, Curso de HTML, otros)				
Jurídico (Derecho, reformas de leyes laborales y mercantiles, otros)				
Marketing y ventas (Branding, Marketing Digital, Diplomado en habilidades comerciales, otros)				
Ofimática (Word, Excel, Power Point, Acces, Outlook, Microsoft Office)				
Recursos Humanos (Planillas, reclutamiento, capacitación, Descriptores de puestos, clima y cultura organizacional, entre otros)				
Seguridad Industrial y Medio Ambiente (Seguridad Industrial, Norma ISO, Norma OSHA, otros)				
Sistemas de gestión de calidad (Implantación de Norma ISO, Desarrollo e implantación de herramientas de calidad, otros)				
Técnico (Capacitaciones técnicas de Electricidad, Mecánica, entre otras)				
Gestión de Proyectos (Coordinación, Planeación, Control, Ejecución y evaluación de Proyectos)				

15. ¿Conoce usted cuales son los indicadores que miden el desempeño en su departamento?  
Si  No
16. ¿Conoce el proceso para solicitar una capacitación al departamento de Recursos Humanos?  
Si  No
17. ¿Recibe algún tipo de consulta de parte de su jefe o del departamento de Recursos Humanos sobre algún curso que le gustaría aprender para desarrollarse mejor en el trabajo?  
Si  No

**Gracias por su colaboración**



# **ANEXO #4**

**MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA  
CAPACITACIÓN**



# MEDICION DE EFICACIA DE CAPACITACION

RASSO 4.4.2-5 Ver. 0

Tema de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Fecha de la Capacitación: Día 1 Mes Enero Año 2014

Objetivo de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Datos del Evaluado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Por favor escoger de la lista desplegable la opción que mejor responda las siguientes preguntas. Luego de haber respondido las preguntas aparecerá en la última casilla de la derecha la puntuación del evaluado y en la casilla de la izquierda automáticamente se detallará el resultado de la capacitación.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
El colaborador aplica los conocimientos adquiridos	
En relación al tema de la capacitación ¿Cómo ha sido el desempeño del colaborador después de esta?	
El colaborador ha aportado una mejora al proceso después de la capacitación	
Puede evidenciar que el colaborador aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación.	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
<b><u>Se requiere reforzar la capacitación</u></b>	<b>0</b>

Nota: Si el resultado es:

Entre 0 Y 3.4

Entre 3.5 Y 5

Se requiere reforzar la capacitación

Se evidencia eficacia de la capacitación

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Fecha de la Evaluación



# MEDICION DE EFICACIA DE CAPACITACION

RASSO 4.4.2-5 Ver. 0

Tema de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Fecha de la Capacitación: Día 1 Mes Enero Año 2014

Objetivo de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Datos del Evaluado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Por favor escoger de la lista desplegable la opción que mejor responda las siguientes preguntas. Luego de haber respondido las preguntas aparecerá en la última casilla de la derecha la puntuación del evaluado y en la casilla de la izquierda automáticamente se detallará el resultado de la capacitación.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
El colaborador aplica los conocimientos adquiridos	Siempre
En relación al tema de la capacitación ¿Cómo ha sido el desempeño del colaborador después de esta?	Muy Bueno
El colaborador ha aportado una mejora al proceso después de la capacitación	Significativamente
Puede evidenciar que el colaborador aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación.	Si

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
<b>Se evidencia eficacia de la capacitación</b>	<b>4.75</b>

Nota: Si el resultado es:

Entre 0 Y 3.4

Entre 3.5 Y 5

Se requiere reforzar la capacitación

Se evidencia eficacia de la capacitación

Comentarios: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador

Firma del Evaluador

Fecha de la Evaluación



# MEDICION DE EFICACIA DE CAPACITACION

RASSO 4.4.2-5 Ver. 0

Tema de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Fecha de la Capacitación: Día 1 Mes Enero Año 2014

Objetivo de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Datos del Evaluado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Por favor escoger de la lista desplegable la opción que mejor responda las siguientes preguntas. Luego de haber respondido las preguntas aparecerá en la última casilla de la derecha la puntuación del evaluado y en la casilla de la izquierda automáticamente se detallará el resultado de la capacitación.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
El colaborador aplica los conocimientos adquiridos	Casi nunca
En relación al tema de la capacitación ¿Cómo ha sido el desempeño del colaborador después de esta?	No ha habido cambios
El colaborador ha aportado una mejora al proceso después de la capacitación	No hay cambios
Puede evidenciar que el colaborador aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación.	No

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
<b><u>Se requiere reforzar la capacitación</u></b>	<b>1.25</b>

Nota: Si el resultado es:

Entre 0 Y 3.4

Se requiere reforzar la capacitación

Entre 3.5 Y 5

Se evidencia eficacia de la capacitación

Comentarios: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador

Firma del Evaluador

Fecha de la Evaluación

# **ANEXO #5**

**CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE  
CAPACITACIONES (SIGARH)**

**ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**Capacitaciones del ramo de la Ciencia  
Administrativa, específicamente del ramo  
de La Gestión del Talento Humano y sus  
subsistemas: Provisión, Compensación y  
Beneficios , Organización y Desarrollo  
Organizacional**



**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Aplicación de Leyes Laborales y Conexas
- Certificación: Círculo de Capital Humano
- Coaching
- Congreso Latinoamericano de Recursos Humanos
- Curso de Inducción: Evaluación por Desempeño
- Diplomado En Administración de Recursos Humanos
- Diplomado en Gestión de Capital Humano
- Diseño y Administración de Planes de Carrera
- Empowerment y Delegación
- Fundamentos de Itil
- Gestión de Compensaciones, Beneficios y Prestaciones
- Gestión de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- Gestión de las Capacitaciones, DNC
- Gestión del Análisis Valuación y Descripción de Puestos
- Herramientas para la Gestión del Talento Humano
- Herramientas para mejorar el Clima y la Cultura Organizacional
- Indicadores de Recursos Humanos
- Legislación Laboral ( Código de Trabajo )
- Microseguro
- Proceso y Técnicas de Evaluación del Desempeño

**ADMINISTRACIÓN SUPERIOR**

**Cursos de la ciencia, técnica y arte de la Administración de Empresas específicamente: prácticas de la Gerencia Superior (Gerentes y Directores)**



**ADMINISTRACIÓN SUPERIOR**

- Administración Pública
- Competitividad Organizacional
- Cursos para el Crecimiento Personal de los Gerentes y Supervisores
- Desarrollo Organizacional
- Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias Gerenciales
- Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias para Supervisores
- Diplomado de Habilidades Gerenciales
- Diplomado en Administración de Empresas
- Diplomado Sistemas de Gestión Integral
- Diseño de Indicadores KPI'S
- Elaboración del Manuales de Procesos y de Procedimientos
- Gestión del Cambio Organizacional
- Implementación de la Mejora Continua
- Gobierno Corporativo
- Maestría en Administración de Empresas
- Planeación Estratégica
- Planificación de la Producción
- Post Grade International Management Focused on Execution
- Programa de Actualización Gerencial
- Project Management

**Cursos y Capacitaciones técnicas especializadas para las Asistentes Administrativas y Ejecutivas**



**ASISTENCIA  
ADMINISTRATIVA  
Y EJECUTIVA**



ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y EJECUTIVA

Redacción y Práctica de Asistentes y Secretarías

Taller de Asistentes Ejecutivos

Técnicas Integrales para la Asistencia Administrativa

ATENCIÓN AL CLIENTE



**Cursos especializados para fomentar la cultura de Atención al cliente tanto a nivel externo o interno de AES El Salvador.**

**Estas capacitaciones pueden ir dirigidas a todos los niveles y puestos de Trabajo**

**ATENCIÓN AL CLIENTE**

Servicio al Cliente
Servicio Al Cliente Interno
Post Grado Customer
Indicadores de Satisfacción al Cliente
Administración de Carteras de Clientes
Técnicas de Resolución de Conflictos: Atención al Cliente

**COMUNICACIONES**

**Capacitaciones especializadas dirigidas al personal de Comunicaciones de AES El Salvador.**



**COMUNICACIONES**

- Comunicación Externa Empresarial
- Comunicación Interna Corporativa
- Norma ISO 26000, RSE
- Responsabilidad Social Empresarial

**DESARROLLO HUMANO**



**Cursos y talleres útiles para potenciar el ser de las personas (profesional, psíquica y emocionalmente), tanto a nivel individual como colectivo. Este tipo de capacitaciones pueden ir dirigidos a todos los niveles y puestos de trabajos de AES El Salvador**

**DESARROLLO HUMANO**

- Administración Efectiva del Tiempo
- Business Review
- Certificación Formación de Formadores
- Certificación: Decálogo y Desarrollo del Supervisor
- Comunicación Efectiva
- Desarrollando la Innovación
- Desarrollo de la Mujer Ejecutiva de Éxito
- Desarrollo de Perfil Profesional Personal
- Imagen y Protocolo en el Mundo Empresarial
- Integración de Equipos/ Trabajo en Equipo / Cohesión de Equipo y Sinergia
- Inteligencia Emocional
- Liderazgo
- Manejo del Estrés Laboral
- Mejora en la Productividad 5s Orden y Limpieza
- Negociaciones de Alto Rendimiento
- Presentación de Alto Impacto
- Programa de Coordinadores: "Energizando la Coordinación"
- Relaciones Humanas y Públicas en el Trabajo
- Taller de Cuerdas
- Taller de Integración para Mejorar Clima Organizacional
- Talleres Gramaticales y de Redacción
- Toma de Decisiones
- Universidad Corporativa

**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Diplomados y Post Grados de Finanzas, Actualización de leyes contables y Mercantiles, Capacitaciones de Finanzas para principiantes, y otras capacitaciones especiales en Contabilidad, Estadística y Matemática para economistas.**



CLASIFICACIÓN DE CAPACITACIONES (SIGARH)



**FINANZAS Y CONTABILIDAD**

- Análisis Financiero Para La Toma de Decisiones
- Cursos cortos de Contabilidad y Finanzas para no Financieros
- Diplomado en Contabilidad Financiera
- Diplomado en Derecho Tributario
- Diplomado en Finanzas (Primeras Ediciones)
- Diplomado en Finanzas Corporativas
- Diplomado en Finanzas Para no Financieros (Primeras ediciones)
- Diplomado en Finanzas para no Financieros 22º Edición
- Diplomado en Finanzas para no Financieros 23º Edición
- Diplomado Post-grado en Finanzas 13ª Edición
- Diplomado Postgrado en Finanzas 14ª Edición
- Diplomado Postgrado en Finanzas 15ª Edición
- Diplomado Superior En Contaduría Publica
- Diplomado: Normas Internacionales de Contabilidad
- Estadísticas Aplicadas
- Fundamentos de Contabilidad, NIIF y NIC
- Matemática Financiera
- Manejo Efectivo de los Presupuestos
- Mercados Financieros
- Plan Financiero - Evaluación del Riesgo y Presentación del Business Plan
- Reformas Tributarias, LIR y de Comercio
- Valoración de Empresas

CLASIFICACIÓN DE CAPACITACIONES (SIGARH)



**IDIOMAS**



**Clases de Inglés privadas dirigidas a grupos y personal en específico en AES El Salvador.**

**IDIOMAS**

Inglés Básico
Inglés Técnico Intermedio
Inglés Intermedio
Inglés Avanzado
Diplomado de Inglés

**JURÍDICO**

**Capacitaciones especiales para los profesionales que se desempeñan en el área de Legal y Compliance**



**JURÍDICO**

- Derecho Constitucional y Administrativo
- Derecho Procesal civil y Mercantil
- Detección de Fraude en las Organizaciones
- Derecho Regulatorio
- Derecho Administrativo Sancionador
- Técnicas de Oralidad Jurídica
- Compliance
- Derecho Notarial
- Postgrado Internacional en Derecho Economía y Negocios

**INFORMÁTICA ESPECIALIZADA**

**Competencias Informáticas que especiales para determinados puestos de trabajo en la compañía.**



**INFORMÁTICA ESPECIALIZADA**

Autocad

Aspen Distri View

Aplicación SAF WEB

SAP

Red Hat Enterprise Linux & Fedora

Visual Basic .Net

Diseño Arquitectónico Virtual

Linux Professional

Cursos de HTML

Introducción CMMI

Sistema de Gestión Comercial OPEN SGC

MS. Project Management

**MARKETING Y VENTAS**



**Cursos relacionados a la s competencias referentes a las Ventas, Distribución, Precio, Publicidad y Desarrollo de Productos**



**MARKETING**

- Equipos Efectivos de Ventas
- Técnicas Efectivas de Ventas
- Plan de Ventas, Proyección, Pronóstico y Cierre
- Gerencia Estratégica de Mercadeo y Ventas
- Estrategias de Ventas Para Grados Clientes
- Herramientas para Call Center 4DL
- Herramientas de Mercadeo/ Marketing
- Post Grado Marketing Management
- Diplomado en Habilidades Comerciales
- Marketing Digital
- Habilidades Comerciales
- Branding / Marca

**Cursos técnicos para adquirir las competencias en el manejo de Microsoft Office en todos los niveles**



**OFIMÁTICA**

- Adobe Photo-shop
- Aplicaciones de Office
- Diplomado en Diseño y Animación
- Diplomado en Excel Aplicado
- Microsoft Power Point
- Microsoft Access
- Microsoft Excel - Finanzas
- Microsoft Excel - Macros
- Microsoft Excel Avanzado
- Microsoft Excel Básico
- Microsoft Excel Intermedio
- Microsoft Excel: Tablas Dinámicas
- Microsoft Outlook
- Microsoft Power Point
- Microsoft Project
- Microsoft Visio Professional
- Microsoft Visual Basic .NET
- Microsoft Word
- Windows Phone

**SERVICIOS GENERALES**



**Capacitaciones especializadas dirigidas al personal de Servicios Generales: (Mantenimiento, Servicios Varios, Mensajería y otros)**

**SERVICIOS GENERALES**

- Aires acondicionado
- Control de Calidad y Seguridad en la Industria de la Construcción
- Curso de Sistema de Administración de Flota 2008
- Diseño Arquitectónico
- Economía Familiar ( ÁPEX)
- Eficiencia Energético en Iluminación
- La Logística y Gestión Eficiente De Flotas de Transporte
- Sistemas de Iluminación
- Supervisión de Obras Civiles

**SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE (SIMA)**

**Capacitaciones especializadas en Leyes y conocimientos de Seguridad y Medio Ambiente**



**SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

- Auditoria Interna Basada en Riesgos y Normas OSHAS
- Formación de Comités de Seguridad y Salud Ocupacional
- Legislación Ambiental
- Medio Ambiente
- Normas OSHA de Salud y Seguridad Para La Industria
- Normas internacionales ISO 9000
- Plan de Seguridad e Higiene Ocupacional
- Primeros Auxilios
- Programa Prevención de Riesgos y Accidentes Laborales
- Rescate en las Alturas
- Riesgo Eléctrico
- Seguridad y Técnica Personal
- Uso y Mantenimiento de EPP-EPC y Herramientas Especiales

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Cursos que sirven para adquirir y actualizar los nuevos conocimientos a cerca de la Certificación de Calidad: ISO 9001 y sus complementos.**



**AESonríe**



**ISO 9001: 2008**

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Desarrollo e Implementación de Herramientas de Calidad - ( ÁPEX )
Diplomado en Gestión Avanzada de la Calidad
Diplomado ISO 19011 Año: 2013
Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de Calidad ( ÁPEX )
Implementación de la Norma ISO 19011
Implementación de la Norma ISO 27000
Implementación de la Norma ISO 38500
Implementación de la Norma ISO 50001
Implementación de la Norma ISO 9001
Mejores Practicas Hacia La Calidad

**SISTEMAS DE TI**



**Capacitaciones especializadas dirigidas a profesionales informáticos y que se desempeñan en el área de TI**

**SISTEMAS DE TI**

- Auditorías de Sistemas
- COBIT V4.1
- Fundamentos de Redes Informáticas
- Green Belt Lean Six Sigma
- Linux Network Services
- Mantenimiento de Servidores y Redes
- Modelos de Gestión TI: Auditoría
- Modelos de Gestión TI: Estrategia y Diseño del Servicio
- Modelos de Gestión TI: Riesgo y Seguridad
- Oracle Database
- Programación
- Redes de Fibra Óptica
- Redes Inalámbricas
- Servicios de TI
- SQL Server
- Tecnologías WAN ( CCNA IV )

**TÉCNICA - DISTRIBUCIÓN**

**Capacitaciones especializadas dirigidas a profesionales que trabajan en el ámbito de Distribución de Energía Eléctrica**



CLASIFICACIÓN DE CAPACITACIONES (SIGARH)



**TÉCNICA - DISTRIBUCIÓN**

- Cálculos de Cortocircuito
- Capacitación de Soporte Eléctrico
- Casos de Fuerza Mayor
- Conexiones a Tierra
- Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución
- Eficiencia Energética
- Electricidad Automotriz
- Electricidad Básica
- Electrónica
- Energía Solar (S. Fotovoltaicos)
- Energías Renovables
- Formación de Electricistas Calificados
- Hidráulica
- Información Geográfica
- Innovación Energética
- Inspección De Equipos Eléctricos y otras herramientas de Campo
- Instalación de puestas a tierra
- Instalaciones Eléctricas
- Instalaciones Eléctricas Industriales y Residenciales
- Lectura de Planos Eléctricos

CLASIFICACIÓN DE CAPACITACIONES (SIGARH)



**TÉCNICA - DISTRIBUCIÓN**

- Manejo de Montacargas
- Mantenimiento Eléctrico
- Mantenimientos Predictivo Por Ultrasonido
- Mecánica General
- Mercado Eléctrico
- Metrología: Temperatura, Masas y Balanzas, Volumen, Dimensión y otros
- NEC: Aplicación Actualizada de Normas Eléctricas Para El Salvador
- Operadores de Control de Sistema de Distribución y Coordinación de Protecciones
- Protocolo de Enrutamiento
- Proyectos de Gerencia e Ingeniería Eléctrica
- Redes Eléctricas
- Reinstrucción TCT
- Seccionalizadores NULEC
- Sistema SCADA
- Sistemas Eléctricos Industriales
- Sistemas de Distribución Eléctrica
- Sistemas y Transformadores de Potencia
- Subestaciones Eléctricas
- Trabajos Con Tensión