



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO
ECUATORIANO.**

TUTOR

DOCTOR RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO

AUTOR

VICKY MARIUXI OREJUELA CHUNGA

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: La capacitación como proceso clave en la gestión del talento humano del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.	
AUTOR: Vicky Mariuxi Orejuela Chunga.	REVISORES O TUTORES: Phd. Rafael Iturralde Solórzano
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 120
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.	
PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GESTIÓN DEL PERSONAL RECURSOS HUMANOS FORMACIÓN	
RESUMEN: En un mundo empresarial lleno de cambios constantes, muchas veces generados por la incorporación de nuevas tecnologías, La capacitación es un proceso clave y es la herramienta que permite a las empresas mantenerse al día y desarrollándose aun en ambientes cambiantes. Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones por lo cual el capacitarlas mejora la calidad del talento humano logrando una mejora de los procesos que estas realizan. Las personas no solo son parte importante de la organización, forman la misma, y los procesos de capacitación tienen un impacto directo en ellas.	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Orejuela Chunga Vicky Mariuxi	Teléfono: 0997329000	E-mail: vorejuelac@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Msc. Oscar Machado Álvarez (Decano de Carrera) Teléfono: (04)2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec William Quimí Delgado (Director de Carrera) Teléfono: (04)2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

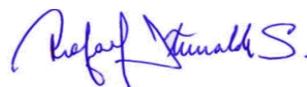
UTE

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	0%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.ecuadorencifras.gob.ec Fuente de Internet	1%
4	repository.udem.edu.co Fuente de Internet	1%
5	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uasb.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	cimogsys.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada VICKY MARIUXI OREJUELA CHUNGA, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor



Firma:

VICKY MARIUXI OREJUELA CHUNGA

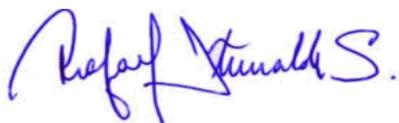
C.I.0929199370

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Capacitación como proceso clave en la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO, presentado por la estudiante VICKY MARIUXI OREJUELA CHUNGA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

DOCTOR RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO

C.C. 0912103215

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi familia por su apoyo en mi formación profesional.

A la institución en la cual laboré por permitir el uso de sus materiales documentales para el desarrollo de este proyecto.

A mi tutor por el apoyo y la comprensión, guía y seguimiento en el desarrollo de este proyecto.

A los docentes que participaron en mi formación académica, quienes me ayudaron a obtener el conocimiento necesario para el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta investigación primero a mis padres, Leonardina y Frank, cuya dedicación, guía y apoyo constante han significado lo más importante dentro de este camino académico y todos mis logros conseguidos; cuyas enseñanzas me ayudaron a no rendirme por más difíciles que fueran las cosas por repetirme que lo lograría y conseguir que me mirara al espejo diciendo “Resistiré”.

A mis hermanos, Frank, Jazmín y Alex, por el apoyo y la comprensión en cada ocasión que mi vida académica me significo dejar en pausa mi vida familiar.

A mis docentes más apreciados: Miss Rovira, Doctor Rafael y el Doctor Darwin quienes me demostraron que el ser estricto no significaba perder la calidad humana y por ese don de enseñar que demuestran en cada hora de clase.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.	2
1.3. Formulación del problema.	4
1.4. Sistematización del Problema.	4
1.5. Objetivo general.....	5
1.6. Objetivos específicos.....	5
1.7. Justificación de la investigación.	5
1.8. Delimitación del problema.....	6
1.9. Idea a Defender	7
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Marco Teórico.	8
2.2 Marco Conceptual	31
2.3 Marco Legal.	34
CAPÍTULO III	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1 Tipo de investigación.....	36
3.2 Enfoque	36
3.3 Técnica e instrumentos	36
3.4 Población.....	36
3.5 Análisis de resultados.....	37
3.5.1 Análisis de entrevistas.....	37
3.5.2 Cuadros Comparativos	60
CAPÍTULO IV	63
INFORME FINAL.....	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65

Planificación Estratégica.....	68
Unidad de Riesgos.	69
Proyectos, Procesos y Requerimientos.	70
Planificación Financiera – Unidad.	71
Identidad Corporativa.	72
Cobranzas.	73
Sistemas.	74
Unidad de Seguridad de la información.....	76
Auditoría Interna.	77
Buen Gobierno y Capacitación.	78
Tesorería e inversiones.	79
Asesoría Legal.....	80
Recursos Humanos.....	81
Contabilidad.	82
Servicios Generales.	83
Fábrica de Operaciones.....	84
Atención al Participe.	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de Capacitaciones propuestas en el 2018	3
Tabla 2. Semejanzas y Diferencias pregunta 1.....	60
Tabla 3. Semejanzas y Diferencias pregunta 2.....	60
Tabla 4. Semejanzas y Diferencias pregunta 3.....	61
Tabla 5. Semejanzas y Diferencias pregunta 4.....	61
Tabla 6. Semejanzas y Diferencias pregunta 5.....	62
Tabla 7. Semejanzas y Diferencias pregunta 6.....	62
Tabla 8. Plan de capacitación de inducción	66
Tabla 9. Plan de capacitación de procesos	67
Tabla 10. Plan de capacitación general	67
Tabla 11. Plan de Capacitación de Planificación Estratégica e inteligencia de Negocios	68
Tabla 12. Plan de Capacitación de Unidad de Riesgos	69
Tabla 13. Plan de Capacitación de Proyectos Proceso y Requerimientos.....	70
Tabla 14. Plan de Capacitación de Planificación Financiera	71
Tabla 15. Plan de Capacitación de Identidad Corporativa	72
Tabla 16. Plan de Capacitación de Cobranzas.....	73
Tabla 17. Plan de Capacitación de Sistemas	74
Tabla 18. Plan de Capacitación de Sistemas	75
Tabla 19. Plan de Capacitación de Unidad de Seguridad de la Información	76
Tabla 20. Plan de Capacitación de Auditoria Interna.....	77
Tabla 21. Plan de Capacitación de Buen Gobierno y Capacitación	78
Tabla 22. Plan de Capacitación de Tesorería e Inversiones	79
Tabla 23. Plan de Capacitación de Asesoría Legal	80
Tabla 24. Plan de Capacitación de Recursos Humanos	81
Tabla 25. Plan de Capacitación de Contabilidad.....	82
Tabla 26. Plan de Capacitación de Servicios Generales.....	83
Tabla 27. Plan de Capacitación de Operaciones	84
Tabla 28. Plan de Capacitación de Operaciones	85
Tabla 29. Plan de Capacitación de Atención al Participe.....	86
Tabla 30. Medición de las capacitaciones	94
Tabla 31. Valoraciones.....	95
Tabla 32. Calificación de factores.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del conocimiento.....	9
Figura 2. Etapas de la Gestión del Talento Humano.....	13
Figura 3. Características de las tres etapas de la gestión del talento humano	14
Figura 4. Etapas de la capacitación	21
Figura 5. Tipos de Capacitación.....	23
Figura 6. Métodos de Capacitación.....	23
Figura 7. Procedimiento de Elaboración de Capacitación	89
Figura 8. Subproceso de Elaboración del Plan de Capacitación	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Realizada	101
Anexo 2. DNC “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”.	102
Anexo 3. Solicitud de capacitación.....	103
Anexo 4. Plan de Capacitación Anual.	104
Anexo 5. Agenda de Capacitación.....	105
Anexo 6. Asistencia de Capacitación.....	106
Anexo 7. Evaluación de la Capacitación.....	107
Anexo 8. Evaluación de la Eficacia de Capacitación.....	108

INTRODUCCIÓN

Se define comúnmente a la era actual como la era del conocimiento, lo cual es evidenciado por la globalización, y el mundo empresarial no es la excepción, por ello las empresas deben comprender los diferentes factores externos que influyen en su desarrollo.

En un mundo empresarial lleno de cambios constantes, muchas veces generados por la incorporación de nuevas tecnologías, ¿Cuál es la herramienta que permite a las empresas mantenerse al día y desarrollándose aun en ambientes hostiles?

Mi tesis identifica a esta herramienta como la capacitación, definiéndola no solo como una herramienta si no como un proceso importante en la gestión del talento humano en las organizaciones.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones por lo cual el capacitarlas mejora la calidad del talento humano de la organización logrando una mejora de los procesos que estas realizan.

Las personas no solo son parte importante de la organización, forman la misma, y los procesos de capacitación tienen un impacto directo en ellas.

La capacitación ayuda a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades e influye de manera positiva en el comportamiento organizacional.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.

La capacitación como proceso clave en la Gestión del Talento Humano en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

1.2. Planteamiento del problema.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano es una entidad privada sin fines de lucro que a partir de su creación en 1991 viene ofreciendo prestaciones financieras a sus afiliados, los maestros del Ecuador.

Desde el año de su creación en 1991 hasta 1996 mantuvo una administración en manos de FILANBANCO elegido como prestador de administración financiera por dos periodos de 5 años y con un capital de 23,482 millones de sucres y 71400 afiliados para el segundo periodo.

En el año 2001 la administración en la VIII Convención Nacional Extraordinaria del FCME se resuelve la administración privada, se da el control a una asamblea de representantes elegidos democráticamente por todos los partícipes.

En el año 2015 a 24 años de su creación por medio de la Resolución No.122-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera pasa a ser administrado por el (BIESS). Este último hito en la vida de la institución mantuvo a la misma en un constante cambio de Gerentes y cambios en el personal operativo.

En agosto del presente año (2019) bajo resolución No. 527-2019-F la administración regreso a un ente administrativo privado, restituyendo en funciones a la gerencia y a la presidencia del consejo de administración de año 2015 y con un plazo para la implementación de las elecciones para representantes de la nueva administración.

Este 27 de octubre (2019) se llevó a cabo la elección del presidente del consejo de administración la vicepresidenta cuatro vocales y cuatro vocales suplentes.

Para el año 2018, último plan de capacitación aprobado, se autorizaron un total de 136 capacitaciones divididas entre once áreas de la institución. Las áreas con más número de capacitaciones por cumplir en ese año fueron:

Tabla 1. Número de Capacitaciones propuestas en el 2018

No. Capacitaciones	Áreas
28	Sistemas
18	Identidad Corporativa
23	Operaciones
27	Planificación y Proyectos

Elaborado por Orejuela (2020).

En el mismo cronograma se incluían a 81 colaboradores de los 241 que tenía la empresa para ese año y se enfocaba en 4 departamentos.

Debido a los cambios antes mencionados, de las capacitaciones detalladas en ese documento ninguna fue realizada.

La falta e incumplimiento de estos planes ha generado diversas reacciones en el personal como el desconocimiento de la totalidad de los productos ofrecidos por la institución debido a los cambios constantes en las políticas y cualidades de los mimos generando:

- Personal con imposibilidades para vender los productos del FCME al no poder explicar los beneficios que genera la afiliación y la adquisición de los productos financieros a los cuales al ser afiliados tienen alcance.
- Limitaciones en sus tareas diarias; generadas por desconocimientos en utilitarios básicos (Word, Excel, etc.) necesarios para desempeñar tareas específicas del puesto.

- Escaso desarrollo profesional dentro de la institución lo que impide ascensos o compensaciones las cuales generan una mejora en el modo de vida ha contribuido a tener un bajo interés en capacitarse por su cuenta.
- El personal se siente insatisfecho por los incumplimientos en las capacitaciones específicas solicitadas, además de la no implementación de capacitaciones generales que fomenten el desarrollo de habilidades blandas en el personal, lo que genera un impacto negativo en el clima organizacional.

1.3. Formulación del problema.

¿Cuál es el impacto de los procesos de capacitación en la Gestión del Talento Humano en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?

De qué manera la identificación de las debilidades en el nivel de conocimiento, destrezas y habilidades permitirán un adecuado diseño del programa de capacitación el FCME.

1.4. Sistematización del Problema.

- ¿Cuáles son las áreas claves para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?
- ¿Qué resultados se obtendrán en una evaluación de desempeño?
- ¿Cuál será el plan de capacitación idóneo para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano?

1.5. Objetivo general.

Identificar las oportunidades de mejora y las debilidades en el nivel de conocimiento, destrezas y habilidades del personal del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

1.6. Objetivos específicos.

- Analizar la misión y la visión del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano con el fin de determinar los departamentos claves.
- Identificar las necesidades específicas y generales de capacitación de las áreas claves del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.
- Diseñar un procedimiento que permita incorporar la evaluación del desempeño como un insumo en la elaboración de los programas de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

1.7. Justificación de la investigación.

La capacitación es importante para el desarrollo del talento humano esto genera una relación directa con la sostenibilidad de las empresas, además de tener impactos en factores como la rentabilidad, el clima y el desarrollo organizacional.

La capacitación además de crear un sentido de compromiso con la empresa tiene como objetivos, preparar a las personas para las tareas del puesto, fortalecer sus oportunidades de desarrollo dentro de la institución e influir en la actitud del colaborador; por lo cual el identificar un correcto programa de capacitación es importante para las organizaciones.

La capacitación en temas como: servicio al cliente, productos institucionales y aquellas inherentes a los cargos ayudará a Fortalecer los conocimientos de los colaboradores generando un impacto positivo en los niveles de colocación de productos y los números de afiliaciones, ayuda a la productividad y a la sostenibilidad de la empresa.

La Capacitación brinda oportunidades para el desarrollo profesional mejorando los niveles salariales y con ello la posición económica de las familias de los colaboradores, creando así un impacto positivo en el núcleo familiar el cual es conocido como uno de los factores motivacionales externos que modifican el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Nos encontramos en la era del conocimiento, es por ello que este ha pasado a ser recurso estratégico para la sostenibilidad de las empresas con el fin de mantener a las mismas en constantes actualizaciones que le permiten el desarrollo de planes estratégicos y mantenerse al día en los cambios constantes del medio. Por ello el diseño de un sistema de capacitación adecuado y su implementación ayuda a formar las habilidades necesarias para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Debido a la importancia de la capacitación en las empresas este proyecto busca determinar el sistema de capacitación idóneo para la institución con el fin de mejorar las competencias de los colaboradores y generar una mejora en las habilidades blandas del personal permitiendo así una mejora en el clima laboral.

El proyecto busca identificar el impacto que tienen los procesos de capacitación en la gestión del talento humano de la organización.

1.8. Delimitación del problema.

Este proyecto se desarrolló en el Fondo de Cesantía Del Magisterio Ecuatoriano limitado a las áreas claves de la institución: Atención al Partícipe, Fábrica de operaciones, e Inversiones.

1.9. Idea a Defender

La identificación de las oportunidades de mejora y las debilidades en el nivel de conocimiento, destrezas y habilidades del personal del FCME permitirá la elaboración de un programa de capacitación que incremente la productividad en las áreas claves de la organización.

1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad

Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de la Facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico.

CONOCIMIENTO

“En la era del conocimiento, este ha pasado a ser un recurso estratégico; las empresas necesitan diferentes herramientas para captar y analizar los cambios propios de la dinamicidad que define la época actual, para desarrollar con eficiencia distintas acciones estratégicas”. (Cegarra, Martínez, 2018, p.19). El conocimiento crea una ventaja competitiva en el ámbito empresarial que cambia constantemente, comúnmente por nuevas herramientas tecnológicas que se incorporan en el proceso de globalización. Por ende, las empresas deben mantenerse en una actualización constante que le permita mantenerse en marcha en los diferentes entornos que se presenten y crecer con ello.

Los portadores del conocimiento en las empresas son los colaboradores, por ello es importante contar con personas que tengan y compartan los conocimientos necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

El conocimiento es una herramienta importante que ayuda a las organizaciones a mantenerse al día con los cambios del medio y guarda una estrecha relación con el desarrollo de la organización.

El Conocimiento es el Conjunto de saberes ordenados sobre un tema particular, una materia o disciplina. (Alles, 2016, p.67). Para entender la importancia de las personas debemos entender que es el conocimiento, siendo este el saber de cada persona que permite desarrollar una serie de actividades en diferentes campos.

El conocimiento en la organización es un activo intangible que forma parte de distintos elementos y procesos de la organización y puede adoptar distintas formas. Este activo puede ser movilizado, transformado, almacenado y aplicado, pudiéndose convertir en un activo estratégico. (Segarra Ciprés, & Bou Llusar, 2004-2005)

El conocimiento es un activo intangible que forma parte importante de la organización y que de acuerdo a su tratamiento puede convertirse en un activo estratégico. Las organizaciones pueden movilizar su conocimiento dentro y fuera de la misma; pueden transformarlo mediante codificaciones y almacenarlo en los diferentes sistemas tecnológicos para fortalecer la toma de decisiones.

El conocimiento no solo puede ser almacenado en los sistemas o procesos internos, una importante fuente de conocimiento en las organizaciones son las personas, quienes en base a su experiencia fortalecen los procesos realizados y a la organización en sí.

Para comprender los resultados del conocimiento en cualquier ámbito es importante conocer las dimensiones del conocimiento.

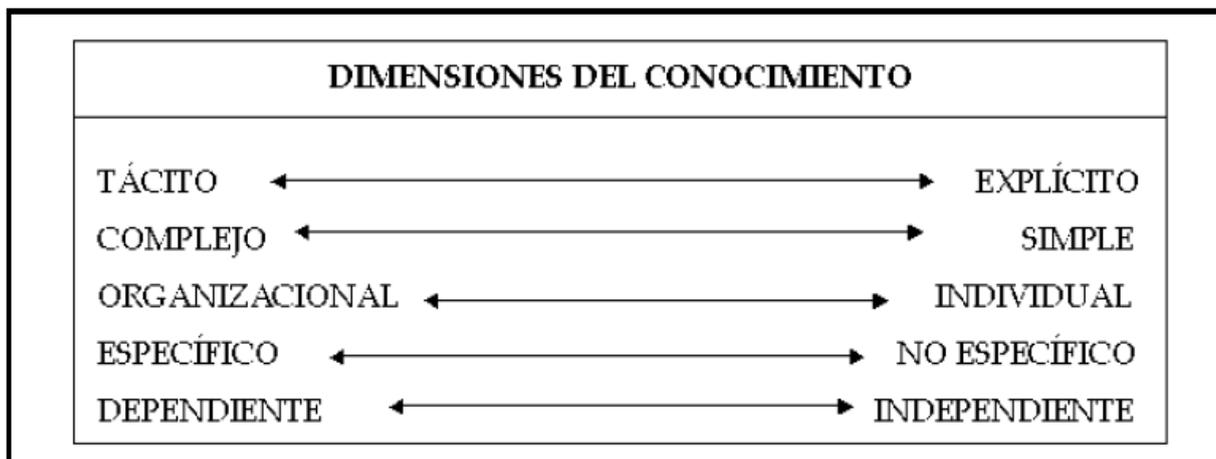


Figura 1. Dimensiones del conocimiento. Fuente: Segarra Ciprés, & Bou Llusar, (2004-2005) p. 187

El resultado del conocimiento depende en gran medida de la dimensión de conocimiento alcanzada, además. la dimensión de conocimiento deseada dependerá del resultado esperado.

PERSONAS - TALENTO HUMANO

“Las organizaciones operan por medio de las personas, quienes las forman, deciden y actúan en su nombre. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas”. (Chiavenato 2009, p.5). Las organizaciones están formadas principalmente por personas las mismas que deciden el rumbo de la misma y son quienes representan a la organización en varios aspectos.

Las personas son la columna vertebral de las organizaciones y el nombre que se les da dentro de la organización define, en muchas ocasiones, la relación que tienen con la organización o su importancia dentro de ellas. Los términos más utilizados son: talento humano, capital humano, capital intelectual, recursos humanos, asociados, colaboradores, personal, trabajadores, empleados u operadores.

“La empresa genera valor por la combinación de sus activos tangibles e intangibles” (Cegarra, Martínez, 2018, p.23). El valor de la empresa está dado por la suma de sus activos, por lo cual, al cultivar el capital humano de la organización subimos también su valor en el mercado por medio de know-how de la organización. El personal de las empresas debe ser considerado como un activo intangible, por lo cual, considero importante generalizar la comprensión de que las empresas son organismos compuestos por personas.

Los colaboradores son sumamente importantes en el desarrollo de las empresas y en muchas ocasiones son estas quienes definen el éxito o fracaso de la organización.

Es importante convertir a nuestro recurso humano en el talento idóneo para la organización, por ello nacen teorías como la retención de las personas por medio del cuidado de la relación con los colaboradores, la resolución de conflictos, los incentivos, entre otros procesos importantes en la gestión del talento humano que buscan el mantener al personal motivado con el fin de influir positivamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

“El capital intelectual, de cualquier empresa, puede dividirse en tres categorías (humano, estructural y relacional)” (Cegarra, Martínez, 2018, p.44). El capital intelectual está dividido por:

- El capital humano, que es el conocimiento que tienen las personas y su capacidad de aprender constantemente.
- El capital Estructural, es el conocimiento dado por los sistemas de información y gestión de la organización la tecnología disponible y sus sistemas de gestión.
- El capital relacional, es el conjunto de relaciones con su exterior.

Es sustancial entender estos conceptos para conocer la magnitud que tiene el conocimiento en las organizaciones ya que partimos del capital humano cuyo conocimiento aporta y mejora el capital estructural, mientras que el capital relacional es la forma en que estas mismas personas interactúan con nuestros clientes internos y externos.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus colaboradores y les presten más atención” (Chiavenato, 2009, p.11). El talento humano es el motor que mantiene a la empresa en marcha y creciendo constantemente, no solo se lo debe considerar como un gasto necesario, si no como un socio importante en el desarrollo de las actividades empresariales, aportando competitividad e inteligencia al negocio, por este motivo los colaboradores se convierten en la primera línea de combate en un mundo empresarial lleno de cambios constantes. Es necesario mantener al talento humano motivado y al día en sus conocimientos lo que se logra prestando atención en los diferentes procesos incluidos en la gestión del talento humano.

Es importante entender que el personal es una parte importante para la organización y que esto sea entendido también por ellos, la empresa no es más que la suma de tareas individuales que buscan la obtención de beneficios comunes.

El talento humano es una forma de definir a las personas quienes “dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son

los nuevos asociados de la organización.” (Chiavenato, 2009, p.39). La definición de talento humano otorga mayor importancia a las personas dentro de la organización, dejando atrás la simple concepción de recursos que se requiere para la formación de bienes o servicios. Este término busca definir la importancia de las personas en la organización y como sus diferencias influyen en todos los aspectos organizacionales. Un ejemplo simple de esto son las personas que trabajan en atención al cliente quienes impactan en la captación o retención de clientes, lo cual influye en la rentabilidad de las organizaciones.

“Para tener éxito las organizaciones deben con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos.” (Chiavenato, 2009, p.370). Las empresas no solo están compuestas por el activo definido por teorías contables, el mayor activo de una organización son sus colaboradores, son ellos quienes hacen que las cosas sucedan. Son los colaboradores de las empresas quienes, en muchas ocasiones, dan el plus que buscan los clientes. Para esto es necesario contar con personas que tengan el conocimiento, las habilidades, el juicio y las actitudes necesarias para el desarrollo de sus actividades y para generar un crecimiento mutuo entre ellas y la organización.

“Las organizaciones que desean contar con talentos altamente calificados, y que, cuando necesiten cubrir vacantes internas aspiran a encontrar candidatos listos y formados entre sus colaboradores, deberán implementar programas internos para el desarrollo de personas”. (Alles, 2016, p.51). El fortalecimiento del capital humano es parte de las tareas de la organización, permite a las mismas revalorizarse constantemente además de hacer de la misma el mejor banco de oferentes, es decir, que al momento de existir vacantes puedan ser cubiertas por personas dentro de la organización, lo cual minimiza la curva de aprendizaje en los procesos de inducción. El desarrollo de las personas es parte de la gestión adecuada del talento humano, este proceso busca fortalecer el capital humano de la organización con el fin de lograr los objetivos de la organización.

“Talento Humano son las personas dotadas de competencias” (Chiavenato, 2009, p.53) El concepto de Recurso humano en la época actual pasa a ser llamado Talento Humano concepto que considera las competencias que este personal posee como; conocimientos, habilidades, juicio y actitudes.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La Administración de las personas dentro de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas relacionadas con la época y la forma de ver a los trabajadores Chiavenato las define en su libro Gestión del Talento Humano.



Figura 2. Etapas de la Gestión del Talento Humano. Elaborado por Orejuela (2020).

Estas definiciones implican la forma en que vemos a las personas organizacionalmente y a partir de 1990 se las define como Talento Humano concepción que se desarrolla en la era del conocimiento, esto gracias a la globalización, que da a la organización la posibilidad de contar con profesionales de varios ámbitos y lugares. En esta era las personas pasan a ser agentes activos que ayudan a administrar los recursos y fortalecen la toma de decisiones por medio de su conocimiento adquirido dentro o fuera de la organización.

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión de talento humano, que sustituyen los departamentos de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2009, p.42).

La era del conocimiento convierte al departamento de Recursos Humanos en un ente que incorpora tareas de carácter estratégico como: estimular la motivación, desarrollar políticas y procedimientos que permitan una correcta administración de personal, y brindar oportunidades de crecimiento profesional y personal entre otras actividades que permiten mejorar las condiciones de vida de los trabajadores como una estrategia de beneficio bilateral.

La Gestión del talento humano busca descentralizar el trabajo y reducir las tareas operativas mejorando la calidad de vida en el trabajo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales de forma eficiente y eficaz.

Este término busca crear y fortalecer los lazos con los colaboradores para incrementar el grado de compromiso, convirtiendo a la organización en participe de la vida de sus colaboradores.

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Figura 3. Características de las tres etapas de la gestión del talento humano.
Fuente: Chiavenato (2009) p.44

“La Gestión Global del talento se define como el conjunto de actividades que realizan las organizaciones orientadas a atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en roles estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización”. (Solórzano, 2017, p.28). La Gestión del talento humano es la forma en la cual las organizaciones administran sus colaboradores buscando captar, desarrollar y retener a las personas más idóneas para cada puesto de trabajo con el fin de lograr cumplir los objetivos de la organización. Busca el desarrollo y sobrevivencia de la organización por medio de las personas y su relación con las mismas reconociéndolas

como eje central de la organización siendo estas los únicos activos vivos con y con capacidad de análisis.

“La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos”. (Chávez, 2016, p.16)

El sentido de pertenencia de los colaboradores es la identificación del colaborador como parte de la organización y artífice de los resultados obtenidos, por lo cual, la búsqueda de generación de este se logra por la inclusión de cada colaborador y la comprensión de la importancia de sus actividades.

La gestión del talento humano es la suma de varios subprocesos que juntos ayudan a la organización a administrar de forma eficiente y eficaz al capital humano de la misma e incluye facilitar las herramientas a los Gerente y administradores para la toma de decisiones. Las organizaciones buscan incrementar el desempeño laboral por medio del compromiso de los colaboradores, quienes son parte crucial en los resultados. La gestión del talento humano busca involucrar al colaborador con la organización potenciando el logro de objetivos.

“La gestión del talento humano permite la comunicación entre los colaboradores y la organización involucrando a la empresa con sus necesidades y deseos con el fin de ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación” (Chávez, 2016, p.16). La gestión del talento humano permite crear o fortalecer los canales comunicacionales de la organización con sus colaboradores formando una interrelación entre los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada colaborador. La búsqueda de mejorar sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes ayuda a enriquecer la personalidad y motivación de los colaboradores lo cual genera resultados en su vida personal y laboral. Las actividades que se realizan como parte de la Gestión del talento humano permiten dar una imagen humana a las organizaciones involucrándose activamente en la vida de sus colaboradores.

“La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos” (Prieto, 2013, p.19). La gestión del talento humano es la suma de procesos que regula la relación con los trabajadores que busca la mejora del ambiente laboral con el fin de incrementar el desempeño logrando el cumplimiento de objetivos estratégicos y el crecimiento de las organizaciones.

“El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional”. (Cuevas, 2011).

El objetivo de la Gestión del talento humano es la integración de las personas con la organización en un nivel superior lo cual afecta en factores como:

- El logro de los objetivos organizacionales: por medio de la mejora del desempeño y el aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores.
- La competitividad de la organización: Contando con un capital humano capacitado para los cambios del mercado.
- Sentimiento de satisfacción y autorrealización en los trabajadores: Logrando que el trabajador establezca una relación sus objetivos personales con los objetivos de la organización.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

- Admisión de personas: Atracción, selección y contratación
- Aplicación de personas: Análisis, Evaluación y diseño de cargos
- Compensación de las personas: Estructura salarial
- Desarrollo de personas: Capacitación, entrenamiento, motivación, ascensos y programas de rotación.
- Retención de personas: Asignación de beneficios complementarios que aseguren la permanencia del personal.
- Monitoreo de personas: Registros, Control de personal, Bases de datos.

PROGRAMA

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, p.111). Los programas son un conjunto de elementos que nos permite trazar un camino a seguir para lograr un objetivo. Los programas en base a lo que deseamos conseguir con su aplicación establecen las reglas del juego, por ejemplo: los procedimientos o los recursos que utilizaremos para su realización.

Los programas son esquemas donde se identifican las acciones a realizar, los objetivos y los recursos a utilizar. Los programas sirven de guía a las organizaciones.

“Los programas son aquellos que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” (Reyes, 2007, p.257). Los programas incluyen además de los objetivos a cumplir, los pasos y el tiempo establecido para cumplir cada uno de los mismos, es la parte instrumental de los planes y permite crear líneas de tiempo en base al cumplimiento de tareas individuales.

Tipos de Programas

Los programas pueden ser generales y particulares; y a corto y largo plazo. (Reyes, 2007, p.257). Los programas pueden dividirse en dos formas:

- Acorde a sus participantes dentro de la organización: Generales (para toda la organización), y particulares (para departamentos específicos)
- Acorde a su duración: A corto y largo plazo dependiendo de su tiempo de duración o aplicación.

Características de los programas.

Los programas deben tener las siguientes características: Continuo, Flexible y Exacto

Continuo: Su aplicación debe de realizarse de forma constante y cumpliendo los pasos delimitados en el mismo.

Flexible: Se refiere a la capacidad de adaptabilidad del mismo, esta característica se requiere debido al ambiente externo susceptible a cambios.

Exacto: Cumplir con los tiempos previstos para cada actividad.

LA CAPACITACIÓN

“La capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2007, p.386). Para contar con el personal idóneo las empresas se ven en la necesidad de definir que no solo se trata de la búsqueda del mismo, si no también, del cultivo del personal ya seleccionado, lo cual se logra por medio de la capacitación.

Chiavenato define asertivamente a la capacitación, como un proceso, considerando que está compuesta de etapas que vienen desde la identificación de las necesidades del personal hasta la evaluación de los programas ya aplicados.

“La Capacitación es una de las bases en las cuales se sostiene el desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo” (Iturralde, 2017, p.51). Una de las formas de mantener al talento humano motivado y al día con los cambios empresariales constantes, son los programas de capacitación. Los programas de capacitación son sumamente importantes en las organizaciones, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para el crecimiento individual de los colaboradores y de la organización, por lo cual deben ser considerados como un proceso clave que incide directamente en la sostenibilidad de la empresa.

Muchas de las actitudes y aptitudes necesarias para el mejor desarrollo de las labores del colaborador pueden ser cultivadas por medio de una constante y acertada capacitación que busque incrementar no solo sus conocimientos si no su capacidad de desarrollo dando un valor adicional a su trabajo y una sensación de autorrealización y de crecimiento personal. La capacitación mantiene a los colaboradores motivados y listos para enfrentar los retos que se presentan en sus labores diarias y en su carrera institucional.

“La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta y enriquece el patrimonio humano de la organización” (Chiavenato, 2008, p.394).

Es importante entender que la capacitación tiene una incidencia en la rentabilidad, ya que fortalece nuestro capital humano, parte importante de nuestros activos, dándole herramientas para el desempeño de sus tareas lo que analizándolo fríamente aumenta la productividad.

“La Capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los colaboradores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. (Dessler, Varela, 2011, p.185). La capacitación es preparar a los colaboradores para el desempeño de sus labores y el cumplimiento de objetivos que influyen en gran medida en el crecimiento de las empresas. La aplicación de planes de capacitación no solo busca mejorar el rendimiento de los colaboradores iniciando procesos de mejora continua en las labores realizadas individualmente y creando efectos positivos en el cumplimiento de objetivos generales.

“El concepto de capacitación no solamente obedece a un tema de actualidad o de moda ya que su trascendencia plantea el éxito de la organización” (Jamaica, 2015, p.4)

La capacitación no es un tema nuevo lo que varía es su aplicación acorde a la época un gran ejemplo de ello es la actual capacitación virtual, pero su implementación en las organizaciones tiene una gran incidencia en el éxito o fracaso de las mismas. Colaboradores que no se actualizan constantemente incrementan su propia obsolescencia.

“La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.”; (Vallejo, 2016, p.91). Esta frase nos ayuda a entender como un recurso humano se transforma en talento mediante la capacitación. Mantengo que uno de los activos más importantes de la empresa son sus colaboradores. Es el personal quien influye en la sostenibilidad de la empresa por medio de sus tareas, por ello, el cumplimiento de las mismas debe entenderse como parte de un todo y esto se logra por medio de una serie de capacitaciones que no solo ayuden en su labor independiente, si no también, le den la vista general y le ayuden a comprender su responsabilidad dentro del cumplimiento de objetivos. La capacitación tiene una influencia positiva en el desarrollo de la organización.

“Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo” (Chiavenato, 2008, p.371). Es importante recalcar que la capacitación es el fortalecimiento de conocimientos para las tareas realizadas actualmente y el desarrollo está ligado a los conocimientos necesarios para crecer en la organización.

“La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.”. Frigo E (2011).

Las necesidades de capacitación son determinadas por la brecha creada entre el conocimiento actual de los colaboradores y aquellos que requieren para realizar sus labores diarias de manera eficiente y eficaz, adicionalmente considero importante capacitar a los colaboradores para tener las herramientas suficientes para su desarrollo futuro dentro de la organización, convirtiendo a la misma en un banco de oferentes cercano y minimizando la curva de aprendizaje. La forma de identificar estas brechas son las evaluaciones de desempeño.

“La capacitación debe ser entendida como una inversión y no como un gasto. La capacitación es clave para lograr los resultados de una manera económica.” (Iturralde, 2017, p.315). Se debe considerar a la capacitación como una inversión, ya que esta genera que los colaboradores mejoren sus habilidades, incrementen sus competencias y mejoran el clima organizacional; influyendo así en el cumplimiento de metas. La capacitación ayuda al cumplimiento de objetivos empresariales que generan directa o indirectamente una mejora en los resultados económicos.

“La capacitación es imprescindible dentro de la empresa, así como también el desarrollo de programas de preparación para fortalecer al personal y además brindar las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades con eficiencia” (Zazueta, López, Cervantes, 2017, P.83). La capacitación es de gran importancia dentro de las organizaciones y se realiza con el fin de fortalecer el conocimiento de los colaboradores y brindar las herramientas que les permitan realizar su trabajo de una forma más eficiente, por ende, la aplicación de programas de capacitación continua permite a la empresa revalorizar constantemente su fuerza de trabajo incentivándolos a crecer en conjunto con la organización.

“La capacitación, es una actividad que no sólo debe proporcionarse en un momento específico, sino que las personas deben sentirse en todo momento en un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender”. (Zazueta, López, Cervantes, 2017, P.83). La capacitación debe realizarse de forma constante, por lo general los programas de capacitación se levantan y modifican anualmente, debido a que no solo se realizan para el desarrollo de actividades

específicas, si no buscando también el crecimiento interno de los colaboradores incentivando su necesidad de autorrealización y reconocimiento como parte de la institución. La capacitación ayuda a los colaboradores a buscar nuevas oportunidades tecnificando sus conocimientos para fortalecer la organización, lo que, si bien es un riesgo, es un riesgo que vale la pena aceptar.

Objetivos de la capacitación.

- “Preparar al colaborador para la realización inmediata de sus tareas específicas.
- Brindar oportunidades en el desarrollo personal presente y futuro.
- Cambiar la actitud de las personas”. (Chiavenato, 2007, p.387)

Los principales objetivos de la capacitación son brindar al colaborador las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores diarias de forma eficiente y eficaz, incentivar su crecimiento personal y profesional satisfaciendo su deseo de autorrealización; e influir de forma positiva en su actitud con el fin de generar un impacto positivo en el ambiente laboral.

El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Chávez, 2016, p.91). Los planes de capacitación además de preparar a los colaboradores ayudan a generar comportamientos beneficiosos para las empresas.

La Capacitación debe ser considerada un modificador de conducta ya que transmite una imagen de preocupación por parte de la empresa, ayuda a los colaboradores a sentirse parte importante del logro de objetivos

La aplicación de planes de capacitación busca mejorar el rendimiento de los colaboradores iniciando procesos de mejora continua en las labores realizadas individualmente y creando efectos positivos en el cumplimiento de objetivos generales.



Figura 4. Etapas de la capacitación. Elaborado por Orejuela (2020).

La capacitación según el libro de Gestión del talento humano cuenta con etapas que van ligadas con el nivel de absorción de los conocimientos:

- En la primera etapa los colaboradores reciben la información y la relacionan con sus actividades diarias.
- La segunda etapa comienza a mejorar sus habilidades y destrezas en base a los conocimientos adquiridos inicialmente.
- En la tercera inician a modificar comportamientos o rutinas con las nuevas habilidades adquiridas.
- En cuarta y última etapa permite comprender, reforzar y mejorar lo aprendido.

Proceso de Capacitación

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas: el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación” (Chiavenato, 2009, p.375). La capacitación es un proceso que debe ser aplicado constantemente y compuesto de cuatro etapas importantes para la correcta aplicación de esta herramienta en la gestión del recurso humano de la organización.

- **Diagnóstico:** Es la identificación de las necesidades de capacitación orientadas siempre al cumplimiento de los objetivos organizacionales, los colaboradores no siempre comprenden como su labor diaria influye en el objetivo macro de la organización por lo cual es importante que en esta etapa involucrar a los colaboradores.
- **Diseño:** En esta etapa se debe definir cuáles son los recursos que intervendrán en la implementación del programa.
- **Implantación:** La ejecución del programa.
- **Evaluación:** Revisar los resultados del programa implementado.

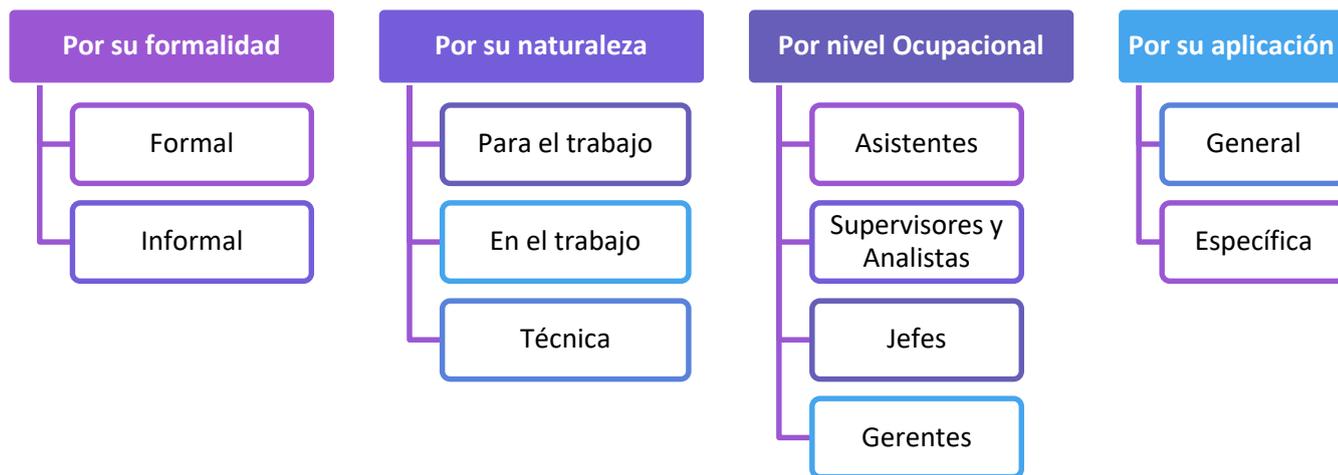


Figura 5. Tipos de Capacitación. Elaborado por Orejuela (2020).

Técnicas y Métodos de Capacitación

“Existen varias técnicas de capacitación, a saber: lectura, instrucción Programada, capacitación en clase, capacitación por computadora o E-Learning” (Chiavenato, 2009, p.383). El autor nos ayuda a entender la variedad de opciones con la que cuenta la empresa actualmente para capacitar a su personal.

En el ámbito cambiante de la sociedad es imprescindible tener opciones para la realización de las capacitaciones.

Durante meses los colaboradores permanecieron en sus hogares o con movilidad reducida lo que ayudo al desarrollo de capacitaciones virtuales, en donde el único requisito era tener acceso a internet.

Esto es importante para las empresas porque al momento de definir costos de las capacitaciones existen prejuicios al pensar en costoso que este proceso puede resultar sin tener en consideración los beneficios que se puede obtener de estas.

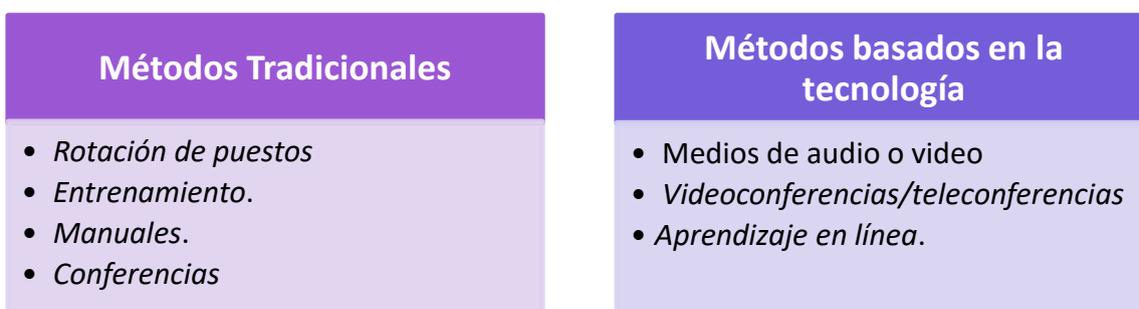


Figura 6. Métodos de Capacitación. Elaborado por Orejuela (2020).

Programas de Capacitación

“Los programas de capacitación deben ser construidos a partir de tres fuentes principales y que son: La primera, los resultados de las evaluaciones al personal, la segunda, la apreciación misma del jefe inmediato superior quien de primera mano identifica las debilidades de sus colaboradores y la tercera fuente constituida por los objetivos organizacionales de la empresa y de sus departamentos”. (Iturralde, Ordoñez, Guamán, Rodríguez, 2020, p.98).

Es importante la correcta construcción de los programas de capacitación como ya se identificó previamente, esto consiste en la primera etapa del proceso, si la identificación de necesidades no se realiza adecuadamente el beneficio esperado se convertirá en un gasto. La construcción adecuada se logra por medio de las tres fuentes indicadas por los autores previamente citados.

- Resultados de la evaluación del personal: Nos ayudan a identificar las debilidades y fortalezas del personal respecto a diferentes factores como los conocimientos o desempeño, entre otros, que pueden realizarse por medio de evaluaciones periódicas, que al ser calificadas por matrices ayudan a una separación de los sesgos personales.
- Apreciaciones de los Jefes inmediatos: Los Jefes inmediatos son quienes tienen una relación directa con el trabajo de las personas y pueden definir de manera más asertiva cuáles son las debilidades mostradas en el trabajo diario.
- Los objetivos: Son una fuente importante para los programas de capacitación ya que son estos realmente quienes definen a dónde quiere llegar cada departamento y la empresa en general. Objetivos claros ayudan a definir que procesos debo llevar a cabo para el cumplimiento de las metas institucionales y definen así cuáles son las capacitaciones que deben ser incluidas en los programas.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (Silíceo, 2004, p.16)

Este párrafo del libro *Capacitación y Desarrollo de personal* nos ayuda a comprender además que las capacitaciones se deben trabajar buscando formar una cultura empresarial en la cual no solamente se debe aportar conocimientos para el manejo de cifras o sistemas, si no buscar incentivar al colaborador a expandir su creatividad, a fomentar su capacidad de desarrollo y a buscar la autorrealización, todo esto, sin dejar de lado la productividad en la cual se debe enfocar la empresa.

La aplicación de capacitaciones es también un aspecto importante puesto que los niveles de obsolescencia y moral, se ven afectados al no implementar programas de capacitación.

“La detección de necesidades de capacitación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo”. (Villacrés, 2016, p.9). Es importante considerar que parte sustancial de realizar un programa de capacitación es la identificación de necesidades que nos permite establecer el nivel de conocimiento y eficiencia actual y el que la organización desea de sus colaboradores. La capacitación tiene una incidencia directa en el desempeño, por ello es recomendable identificar las necesidades de capacitación mediante evaluaciones periódicas u otros métodos que nos permita establecer la diferencia entre el nivel deseable de cada cargo y el nivel actual. Algunas otras técnicas de identificación de necesidades de capacitación más utilizadas son: La observación, entrevistas con los jefes, los análisis de cargos y la Autoevaluación.

“La evaluación de desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva con el objeto de evaluar la contribución del individuo al logro de objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2009, p.245). La evaluación de desempeño es una forma de evaluar los resultados de los colaboradores con el fin de conocer el cumplimiento de sus objetivos individuales, es una herramienta importante en los procesos de identificación de necesidades porque permite establecer la brecha de conocimientos, actitudes o aptitudes que requiero llenar para lograr que los colaboradores cumplan con sus objetivos.

“Cada capacitación que integre el programa general, de tener claramente definido su objetivo, los recursos necesarios para su implementación, fechas de ejecución, así como

lugares y responsables de la misma”. (Iturralde, 2017, p.328). Para lograr implementar un correcto programa de capacitación se debe tener en cuenta todos los aspectos que intervendrán en el mismo.

Cada capacitación incluida en el programa implementado debe:

- Tener un objetivo para saber que se desea obtener de la misma.
- Identificar cuáles serán los recursos que se requiere; definir el tiempo que tomara la capacitación y todos los costos que se requiera para su implementación.
- Tener un cronograma: Definir las fechas en las cuales se realizará y el número de horas que tendrá, además de identificar si esta será realizada en horas laborables.
- Definir los lugares en los cuales se llevará a cabo; esta se realizará dentro o fuera de la institución.
- Definir responsables como: ¿Quién dictara la capacitación?, ¿quién controlara la asistencia?, ¿quiénes evaluaran la capacitación y su contenido? Y la responsabilidad de todos los actores que intervienen en cada capacitación.

“El contenido de la capacitación puede influir de cuatro formas de cambio de conducta: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de conductas y desarrollo de conceptos” (Chiavenato, 2007, p.386). El contenido de cada capacitación es importante ya que además de ayudar al desarrollo de tareas necesarias para el cumplimiento del trabajo busca mejoras en la productividad y el cambio de actitudes negativas.

Actualmente la capacitación es mucho más que preparar a los colaboradores para su tarea específica, esta es considerada como un modificador de conductas empresariales. Debemos recordar que las empresas están hechas de personas las mismas deben desarrollarse constantemente para convertirse en el talento humano que requiere y representa a la organización.

Factores que afectan la capacitación

Entre los Factores principales que afectan la Capacitación se encuentran:

“Apoyo de la alta gerencia, Compromiso de los especialistas, Avances Tecnológicos y Complejidad de la organización”. (Chiavenato, 2009, p.373).

Las capacitaciones se pueden ver influenciadas por los factores indicados debido a los niveles de inversión considerados para los programas de capacitación, los proveedores contratados para la ejecución del programa, las herramientas utilizadas ya que esta es la forma en la cual llega el conocimiento a los colaboradores y la misma estructura organizacional.

Para que realmente haya una responsabilidad de línea y una función de staff en la capacitación, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de staff. (Chiavenato, 2009, p.390)

Esto nos ayuda a entender que los programas de capacitación deben realizarse de manera conjunta entre las áreas de Línea (Departamento donde se ubica el empleado que requiere capacitación) y Staff (Departamento encargado de las capacitaciones) a fin de lograr los objetivos deseados y compartir la información necesaria para el aprovechamiento máximo de esta herramienta.

Es importante también la comunicación entre las áreas indicadas para determinar la efectividad de las capacitaciones, ya que los integrantes del departamento de staff son quienes determinan realmente la utilidad de cada capacitación en el desempeño propio de sus labores, su eficacia y su eficiencia.

La elaboración de los programas de capacitación debe realizarse de forma conjunta con el fin de que el mismo genere la formación idónea para los colaboradores.

Con este fin el autor Chiavenato realiza la definición de tareas por cada departamento de acuerdo al modelo utilizado para la elaboración los programas, y define como equilibrado al modelo deseado.

Evaluación del programa de Capacitación

Todo programa de capacitación debe ser evaluado. Se deben determinar los costos totales de la capacitación y relacionarlos con los beneficios obtenidos” (Iturralde, 2017, p.315). Como todo proceso de gestión a nivel empresarial el proceso de capacitación no solo busca el desarrollo individual de sus colaboradores de forma aislada, busca establecer beneficios en base a las capacitaciones efectuadas.

Para poder establecer correctamente los beneficios del programa de capacitación se debe definir inicialmente el presupuesto a invertir en el mismo y posterior analizar cuáles son los beneficios obtenidos.

Es importante que pese a existir variables que a breves rasgos no generan datos numéricos con los cuales se pueda realizar la evaluación de los beneficios, estas variables pueden ser transformadas a información numérica en el resultado de los procesos individuales de cada colaborador.

“Las principales medidas para evaluar la capacitación son: Costo, Calidad, Servicio, Rapidez y resultados” (Chiavenato, 2008, p.388). Hay diversas maneras de evaluar las capacitaciones, lo más aconsejable es crear relación entre todos estos factores.

Los resultados obtenidos deben hacer representativa la inversión realizada para la implementación del programa de capacitación. Es importante evaluar su impacto y conocer si se está obteniendo el rendimiento deseado del programa aplicado.

Todo programa de capacitación debe ser evaluado, para lo cual se recomienda revisar el modelo propuesto por Donald Kirkpatric. Estos cuatro niveles básicos de la capacitación en curso son el nivel de reacción, el nivel de aprendizaje, nivel de comportamiento y nivel de resultados. (Iturralde, 2017, p.328)

Los programas de capacitación deben ser evaluados para conocer su impacto en los colaboradores y en la organización, el método propuesto por el autor se basa en cuatro niveles que considero de suma importancia al incluir desde la percepción del colaborador que realiza la capacitación, hasta el resultado que el programa aplicado tiene para la organización.

Es importante la evaluación de los programas de capacitación para conocer cuál es el verdadero retorno de la inversión realizada en los mismos y para conocer si este está generando cambios reales que además impacten positivamente en la aplicación de los diferentes procesos de la organización.

Se debe buscar incluso determinar los costos totales de la capacitación y relacionar este dato con los beneficios obtenidos, para lo cual se debe hacer una estimación de dichos beneficios, traídos a valor presente dado que en muchas ocasiones los beneficios de los programas de capacitación se los obtienen en el mediano plazo e incluso largo plazo. (Iturralde, 2017, p.328)

Es importante la estimación de los costos y beneficios que tiene la aplicación de un programa de capacitación ya que sin un rendimiento la capacitación es erróneamente encasillada como un gasto, lo cual, aleja de su propósito a la misma.

Adicionalmente en la evaluación de los programas de capacitación debemos considerar:

- El costo del programa realizado.
- Muchos de los efectos que tienen las capacitaciones no pueden ser medidos de forma inmediata ya que por su naturaleza tienden a ser modificadores de conductas que los individuos tienen que trabajar a lo largo del tiempo.
- No todos los individuos responden al mismo tiempo ni de la misma manera a los conocimientos adquiridos por medio de las capacitaciones.
- Se puede hacer una estimación de los beneficios estableciendo el valor presente de la inversión
- La evaluación de las capacitaciones es fundamental para medir el retorno real de la inversión realizada.

Capacitación como estrategia.

“Para que una estrategia de capacitación actual logre éxitos debe tener las siguientes características:

- Debe ser continua y permanente.
- Debe tener reconocimiento de factores tácitos.
- El aprendizaje en la organización debe basarse en una dinámica permanente.
- Requiere de entrenamiento en el lugar de trabajo y a cargo de las empresas” (Rodríguez, 2002, p.13)

La estrategia de capacitación debe tener ciertas características para ser exitosa como:

Continua y permanente: La capacitación no es un proceso que puede obviarse sin tener repercusiones, es decir, esta debe realizarse de forma constante para tener los impactos deseados en la organización.

Contar con factores Tácitos: Las capacitaciones deben ser dirigidas a cada uno de los colaboradores de forma distinta teniendo en consideración su experiencia, una manera de observar esto a grandes rasgos, son las capacitaciones específicas que se realizan para determinado personal.

Debe basarse en una dinámica permanente: Los entornos empresariales cambiantes hacen que la estrategia de capacitación deba ir ajustándose constantemente; en la organización estudiada en esta tesis, por ejemplo, en el año 2020 se adaptado el plan de capacitación luego del desarrollo de una pandemia.

Requiere de entrenamiento en el lugar de trabajo: Es importante no dejar de lado el entrenamiento en los puestos de trabajo, este es básico e importante para la incorporación de nuevos elementos o los movimientos internos que se realizan en las organizaciones.

2.2 Marco Conceptual

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humanos se define como la suma de los procesos que ayudan a planear, organizar, administrar y desarrollar de forma eficiente a las personas que forman las organizaciones elevando su desempeño y fortaleciendo su lazo con la organización.

Se puede determinar también como la relación entre la misión, visión, objetivos, políticas y valores de las organizaciones; y las personas que trabajan en ella.

La importancia de la gestión de talento humano radica en la necesidad de contar con personal alineado y comprometido a los logros de la organización debido a la serie de entornos cambiantes en el ámbito empresarial.

El principal objetivo de la gestión del talento humanos es contribuir a que la empresa logre sus objetivos desarrollando en sus colaboradores los conocimientos, aptitudes y actitudes que mejoren su rendimiento dándoles oportunidad de crecimiento organizacional y profesional que mejore su nivel de vida ofreciéndoles bienestar en su lugar de trabajo.

La gestión del talento humano cuenta con subprocesos que van desde el reclutamiento hasta el desarrollo de los colaboradores. Cada uno de estos subprocesos forma parte importante en el desarrollo de la organización, ya que busca contar con el personal idóneo para la realización de cada actividad y fortalece la relación con los colaboradores incrementando su grado de compromiso con la organización.

La correcta aplicación del proceso de gestión de talento humano crea una ventaja competitiva en el ámbito empresarial y permite a los colaboradores mantenerse orientados a los objetivos organizacionales buscando lograr que estos sean socios de la organización participando activamente en los cambios y mejoras, desarrollándose continuamente a nivel personal y organizacional; y elevando su desempeño.

Gestión del conocimiento

El conocimiento es considerado un activo intangible y su gestión es la manera en que este es movilizado, transformado, almacenado y aplicado dentro de la organización.

Su misión es convertir el conocimiento en una ventaja competitiva que en el ámbito empresarial ayuda a fortalecer la organización creando una cultura de aprendizaje en sus colaboradores.

La Gestión del conocimiento es un proceso continuo que busca incorporar nuevos conocimientos en los colaboradores, dándoles las herramientas para el desarrollo de sus actividades particulares e incentivando su crecimiento organizacional, contribuyendo a la búsqueda y sostenibilidad de las ventajas competitivas de las organizaciones.

Una importante fuente de conocimiento en las organizaciones son las personas, quienes en base a su experiencia fortalecen los procesos realizados, por ende, la gestión del conocimiento adquirido ayuda a direccionar la información a todos los colaboradores de la organización mejorando los resultados de las actividades que realizan e incrementando el cumplimiento de objetivos.

La gestión del conocimiento es la forma en que las organizaciones administran el conocimiento de su capital humano buscando crear de ello una ventaja que permite a la organización crecer constantemente manteniéndose a la vanguardia en el mundo empresarial. Una gran herramienta de la gestión del conocimiento es la capacitación.

Las organizaciones administran el conocimiento adquirido, por la realización de actividades o por la incorporación de nuevos conocimientos, buscando que todos los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para realizar sus labores.

Capacitación.

La Capacitación es un proceso sistemático y organizado que sostiene el desarrollo de las organizaciones, esta busca no solo dotar a los colaboradores de los conocimientos específicos, si no, fortalecer las actitudes, aptitudes y conocimiento que permitan modificar de forma positiva conductas de los colaboradores. Los programas de capacitación deben ser evaluados constantemente y en varios niveles que van desde la percepción de la capacitación hasta su relación con la inversión realizada, con el fin de definir claramente los beneficios obtenidos.

La capacitación es el proceso educativo que incluye cuatro etapas: el diagnóstico, el diseño, la implantación y la evaluación. Este busca dotar a los colaboradores con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades e incentivar el crecimiento dentro de la organización, la capacitación busca también fortalecer los lazos con los colaboradores e inicia desde el proceso de inducción.

La capacitación es imprescindible para las organizaciones esta permite fortalecer el capital humano de la organización y por ello debe ser entendida como una inversión, dejando atrás la visión errónea de considerarla un gasto.

Esta es un proceso constante que permita a los colaboradores desarrollarse en un ambiente donde se pueda conocer y aprender cada día.

La necesidad de las capacitaciones radica en la brecha creada entre lo que necesita saber una persona para realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz y lo que realmente sabe, básicamente es la comparación del perfil deseado por la organización para cada cargo y el perfil de la persona que ocupa el mismo.

Las etapas de la capacitación están determinadas por el impacto y la absorción del conocimiento en los capacitados, y son:

- Transmisión de la información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Es una herramienta importante en la gestión del talento humano que permite a la organización fortalecer su capital humano y relacionarse con él.

La aplicación correcta de un programa de capacitación puede lograr la continuidad y el incremento de rentabilidad de la organización.

2.3 Marco Legal.

La capacitación está contemplada como parte de los **Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo en el contexto de la XI Conferencia Interamericana de Ministros del Trabajo de la OEA.**

La capacitación cuenta además con **Políticas de capacitación laboral en los países de la OEA** las mismas que citan algunos parámetros que deben ser aplicados en las empresas de países miembros.

El Código de trabajo en su Artículo 42 de Las Obligaciones del Empleador indica: “Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los colaboradores y de éstos con el empleador” (Código de Trabajo)

El Código de trabajo en su Artículo 165 del Porcentaje de aprendices en empresas dice: “Porcentaje de aprendices en empresas. En toda empresa industrial, manufacturera, fabril o textil, deberá admitirse, por lo menos, el cinco por ciento de aprendices y cuando más el quince por ciento sobre el número total de colaboradores. En empresas donde trabajan menos de veinte obreros, es obligatorio admitir siquiera un aprendiz.

El Ejecutivo reglamentará todo lo relacionado con el cumplimiento del inciso anterior, y si, por cualquier motivo, el empleador no pudiere o no quisiere recibir aprendices en el centro de trabajo, pagará anualmente al SECAP el costo de capacitación del cinco por ciento de los aprendices en las ramas de trabajo que fijen de común acuerdo.” (Código de Trabajo)

El Código de trabajo en su Artículo 441 Protección del Estado “Las asociaciones de colaboradores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan

cualquiera de los siguientes fines: 1. La capacitación profesional...” (Código de Trabajo). El Estado protege a toda asociación de colaboradores que busque entre sus objetivos incentivar la capacitación profesional.

Existe también la El Decreto Ejecutivo 860 del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación profesional mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales definido como: “conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones, para promover y desarrollar la política pública intersectorial de capacitación, reconocimiento y certificación de cualificaciones de los colaboradores con o sin relación de dependencia, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria, grupos de atención prioritaria, servidores públicos y ciudadanía en general

El manual de políticas del Departamento de Recursos Humanos en el punto 5.3.5 Capacitación indica:

“El FCME – fcpc, establecerá planes periódicos de capacitación que cubran las necesidades institucionales de profesionalización de sus colaboradores, los cuales estarán enmarcados dentro de los objetivos del plan estratégico institucional”

“Los Jefes departamentales, establecerán con carácter anual las necesidades de capacitación, siendo responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos consolidar y presentar la propuesta global al Gerente General/Representante Legal, para su aprobación”

En la organización existe además una Observación de la Superintendencia de Bancos y Seguros del año 2019 detallada en el informe código: **SB-IRG-2019-0586-O**. En el documento señalado se incluye la observación numero #9: **Cumplimiento del cronograma de capacitación** la misma que como plan de acción detalla: “El Representante Legal del Fondo, en coordinación con la Gerencia Administrativa, deberán instruir al jefe del Departamento de Recursos Humanos como responsable de administrar, controlar y supervisar la ejecución del plan de capacitación”

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptivo debido a que busca describir el impacto de un adecuado proceso de capacitación en la Administración del Talento Humano con el fin de tener una imagen clara de la situación de esta importante herramienta en la capacitación.

3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación será cualitativo pues busca interpretar las acepciones de los participantes en los procesos de capacitación del FCME.

3.3 Técnica e instrumentos

- Entrevistas: La entrevista constaba de seis preguntas detalladas en los anexos y fue aplicada virtualmente (vía correo electrónico) a cinco personas integrantes de la organización que nos ayudaran a tener una visión multilateral de la percepción que tienen de la capacitación dentro de la misma a continuación se detalla las personas entrevistadas:
 - Abg. Laura Luna Puente: Integrante del Consejo de Administración.
 - CPA. Betty Ximena Suque Sulca: Gerente General
 - Lcda. Patricia Benalcázar Espinoza: Directora de Capacitación y Buen Gobierno
 - Abg. Ismael Enrique Vergara Castillo: Jefe de Recursos Humanos
 - MSc. Fabricio Antonio Burgos León: Secretario General (E) del Comité de Empresa de trabajadores del FCME
- Revisión Documental: Revisión de Políticas, reglamentos, procesos, y formatos existentes.

3.4 Población

La investigación se desarrollará en las áreas claves, es decir, aquellas que guarden relación directa con el cliente y con los rendimientos que generara a los partícipes.

3.5 Análisis de resultados

3.5.1 Análisis de entrevistas

Entrevista #1: Abg. Laura Luna Puente.

1.- ¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?

En todo proceso colectivo se requiere unificar desde criterios, pasando por acciones hasta llegar a trabajar por el mismo objetivo que nos den como resultado la consecución de la visión de ese colectivo... Así también debemos indicar que, el capital humano de una organización son sus colaboradores, son ellos el segmento indispensable para la consecución de los objetivos. Con estas dos reflexiones debemos indicar que es fundamental tener una planta de colaboradores preparados para los retos que defina el FCME por el rol decisivo que ellos juegan, y esas herramientas, habilidades y capacidades necesarias se posibilitan en procesos de formación como es la capacitación continua, posibilitando un crecimiento profesional de cada colaborador y por ende una mejora de su desempeño en sus funciones, contribuyendo de esa forma al mejoramiento del clima laboral. Por lo tanto, la capacitación debe ser un proceso intrínseco en la gestión del talento humano de la institución.

Análisis Pregunta #1: La persona entrevistada inicia definiendo a la empresa como resultado de un trabajo colectivo lo cual nos da una visión de cómo considera la misma a sus colaboradores, es decir, aporta una importancia relevante a los mismos y los define no solo como el capital humano sino también como una parte fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales y el crecimiento de la organización.

En esta pregunta se resalta además la importancia de contar con personas capacitadas para enfrentar los retos que se presenten en la organización, por ende, detalla a la capacitación como un proceso importante en la Gestión del talento humano que posibilita el crecimiento de los colaboradores, dotándolos de herramientas, habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de sus labores, mejorando su desempeño, el clima laboral y ayudando al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente cabe indicar que se hace énfasis en que la capacitación debe ser continua para obtener los resultados deseados.

Todo lo señalado nos ayuda a entender que la persona entrevistada tiene claro que la capacitación es una inversión en el capital humano de la organización y que este es un proceso que debe estar, en sus palabras, intrínseco en la Gestión del Talento Humano del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

2.- *¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?*

Cada colaborador es una individualidad y por lo mismo un mundo y siendo que ellos juegan un rol decisivo en la vida de las organizaciones es necesario conocer a fondo a cada miembro de la planta de colaboradores. Con esto la técnica más aplicada en el mundo empresarial y en este caso en el FCME es el FODA, que está enmarcada como estrategia de planificación estratégica aplicada al personal de una organización.

Considero también que hay áreas de la vida del FCME que nos permiten llegar a descubrir o visualizar en su mejor expresión al colaborador como son las actividades de carácter social o técnico laboral de acuerdo a su área y procesos de compromiso social que evidencian cualidades en ocasiones no descubiertas

Análisis Pregunta #2: Identifica a los colaboradores como seres individuales y por ende diversos que juegan un papel importante en la vida de la organización y por ello es importante conocer a cada uno de ellos.

Propone dos fuentes para la identificación de fortalezas y debilidades:

- ✓ La aplicación de un FODA a los colaboradores como parte de la planificación estratégica.
- ✓ La interacción directa en el ambiente laboral.

De las dos herramientas propuestas, considero importante la interacción directa con los colaboradores, lo cual puede definirse en la determinación de necesidades por medio de los jefes inmediatos, quienes son los encargados de medir las capacidades de los trabajadores y sus debilidades en base al resultado de sus actividades diarias.

El FODA propuesto puede entenderse como la autoevaluación lo cual nos dará un conocimiento más detallado del colaborador.

3.- *¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?*

El proceso de capacitación en el FCME debe ser integral y al mismo tiempo especializado y continuo. Por lo tanto, puedo sugerir que debe cubrir áreas de especialidad de acuerdo al departamento que se desenvuelve el colaborador. Hay temáticas que si son comunes y necesarias para todos como son: Planificación Estratégica, Cultura Organizacional o Clima laboral, Relaciones Humanas, Atención al Cliente, Ética, Seguridad documental.

Análisis Pregunta #3: Además de detallar capacitaciones importantes para los colaboradores que desempeñan sus funciones en los departamentos o áreas claves de la institución el entrevistado indica la necesidad de un programa de capacitación con tres características que me parece importante destacar:

- ✓ Integral: El programa de capacitación debe aplicarse a toda la organización.
- ✓ Especializado: Deben existir capacitaciones específicas que permitan a los colaboradores adquirir conocimientos para sus tareas particulares.
- ✓ Continuo: Su aplicación y seguimiento debe ser constante.

Adicionalmente define como capacitaciones importantes en el programa las siguientes:

- ✓ Planificación Estratégica; la misma que se indica con el fin de que los colaboradores tengan una vista real de la organización, comprendan y evalúen la situación en la cual se encuentra la misma
- ✓ Cultura Organizacional o Clima laboral; estas ayudan a fortalecer la relación con los colaboradores ayudando a fortalecer su sentido de pertenencia.
- ✓ Relaciones Humanas; estas ayudan a comprender a los partícipes no solo como clientes si no como humanos.
- ✓ Atención al Cliente; Aporta conocimiento en el trato que se debe brindar a los partícipes.

- ✓ Ética; el personal ubicado en los departamentos claves debe contar con un gran sentido de la ética ya que tienen una relación estrecha con recursos económicos y con la información personal de cada participante.
- ✓ Seguridad documental; El manejo de documentos en los departamentos identificados es importante por la información que tienen a su disposición.

4.- *¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?*

En toda organización, así en el FCME, deberíamos desarrollar una evaluación al desempeño teniendo en cuenta primero si está ubicado el colaborador en el puesto de trabajo acorde a su formación académica, elemento importante para que desempeño sea positivo y productivo.

Así también habría que tomar en cuenta en primer lugar los objetivos que estaban para esa función, se cumplieron o no, valorar la eficiencia y eficacia y por supuesto la calidad del trabajo que realiza.

Análisis Pregunta #4: Se plantea como parte importante para el desarrollo de una adecuada evaluación de desempeño tres factores:

- ✓ Una evaluación de perfiles, que permita conocer si el colaborador se encuentra en un departamento afín con su formación académica lo cual guarda una relación con el grado de satisfacción dentro de la organización e influye en la satisfacción del trabajador y por ende en su productividad.
- ✓ Los objetivos de cada cargo, los mismos que se encuentran detallados en los manuales de función y nos permiten una valoración objetiva del cumplimiento de los mismos, además de la eficacia y eficiencia conseguida.
- ✓ La calidad del trabajo de los colaboradores.

Cabe señalar que el aspecto educativo es el primero que se cita debido a que la organización aun cuenta con personal sin los estudios requeridos en mandos medios y cuenta con convenios para el estudio de tercer y cuarto nivel de sus colaboradores, además de una bonificación de ayuda para estudios contemplada en los contratos

colectivos motivo por el cual el entrevistado señala la importancia del desarrollo académico de los colaboradores.

5.- *¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?*

Tomar en cuenta los objetivos, la calidad, el nivel de eficiencia y eficacia que se desea conseguir del trabajo de los colaboradores luego de la capacitación, su costo, si es interna o externa, si la formación académica del colaborador corresponde a la función que desempeña en el FCME.

Análisis Pregunta #5: Como aspectos importantes a tener en consideración se señalan:

- ✓ La definición de los objetivos del plan de capacitación.
- ✓ La calidad requerida en el programa.
- ✓ El nivel de Eficiencia y eficacia en la implementación del plan de capacitación
- ✓ El costo del programa por aplicar.
- ✓ El tipo de capacitación
- ✓ El nivel académico del colaborador para conocer a quien va dirigida la capacitación.

Los aspectos detallados son sumamente importantes en la elaboración de un plan de capacitación ya que guardan relación incluso con el proceso de esta herramienta.

6.- *¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?*

Un colaborador desarrollado en sus competencias profesionales, que es lo que le brinda una capacitación adecuada y pertinente, significa un aporte a los objetivos de la organización, en este caso el FCME. La capacitación da al colaborador las herramientas necesarias para contribuir desde su rol, desde su área, a la producción eficiente y de calidad de los servicios a los partícipes. Permite el florecimiento de la creatividad que favorece a mejorar los procesos internos y al apareamiento de nuevas

formas de trabajo. Todo esto y a través de la capacitación significa potencializar al FCME. Debemos concebir que la capacitación a los colaboradores no es un gasto sino una inversión en el florecimiento institucional.

Análisis Pregunta #6: El entrevistado considera que la implementación de un adecuado plan de capacitación que permita el desarrollo de las competencias profesionales de los colaboradores lograra tres cambios:

- ✓ Incremento del cumplimiento de objetivos organizacionales, y la eficiencia.
- ✓ Mejorará la calidad en el trato a los partícipes.
- ✓ Creará una participación activa y creativa en la mejora de procesos.

Los aspectos señalados son formas de expresar el incremento de la productividad en los departamentos identificados como claves y en ocasiones estos se pueden incluir en el Plan operativo Anual. La productividad en la organización se expresa de varias formas como la reducción de los tiempos en otorgamiento de servicios, el nivel de partícipes y la optimización de procesos.

El entrevistado señala estos cambios se logran a través de la capacitación y deja claro que considera a la misma como una inversión.

Entrevista #2: CPA. Betty Ximena Suque Sulca.

1.- ¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?

Considero que potenciar los conocimientos y destrezas de nuestro personal, crean valor y mejoran el desempeño laboral que permite a las organizaciones un mejor desarrollo de la planeación de sus estrategias y alcanzar objetivos propuesto.

Análisis Pregunta #1: El entrevistado define a la capacitación como la forma de potenciar los conocimientos y destrezas de los colaboradores ayudando a incrementar su valor y mejorando el desempeño laboral, además de ratificar su importancia con el fin de permitir a la organización lograr sus objetivos.

Lo indicado por el entrevistado ayuda a comprender cuál es la importancia de los procesos de capacitación en la organización como parte de la gestión del talento humano y la planeación de estrategias que permitan el desarrollo de la organización.

2.- ¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?

- *Evaluaciones de desempeño, que permitan obtener información del grado de contribución del empleado frente a los objetivos de la institución, sus cualidades, formación académica.*
- *En la entrevista del candidato, podemos identificar qué cualidades y conocimientos debemos fortalecer y cuáles de aquellos son potenciales para desarrollar dentro de la institución.*
- *En la inducción, se identifica capacidades blandas y de conocimientos, forma de recibir e interactuar en la misma.*

Análisis Pregunta #2: Se detalla tres maneras de identificar fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento de los colaboradores:

- ✓ Evaluaciones de desempeño, este instrumento se refiere a los colaboradores que ya forman parte de la organización y evaluaciones como la 360° permite conocer la situación del colaborador en varios niveles.

✓ En la entrevista del candidato y la inducción, por otro lado, los otros dos instrumentos citados se refieren a colaboradores que ingresan a la institución. Los tres instrumentos señalados son importantes, aunque para efectos de la investigación en particular es más idóneo centrarnos en el primero que a la fecha no se ha realizado dentro de la organización.

3.- *¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?*

- *Habilidades blandas, de liderazgo y atención a clientes externos e internos.*
- *Habilidades para realizar plan de negocios*
- *Misión, visión y objetivos estratégicos institucionales*

Análisis Pregunta #3: En las necesidades de capacitación para los departamentos claves de la institución el entrevistado señala las siguientes:

- ✓ *Habilidades blandas y liderazgo, estas ayudaran a los colaboradores a desarrollar habilidades que potencien la relación con los partícipes.*
- ✓ *Atención a clientes, es importante para reforzar los lazos con los partícipes e incrementar su fidelización con la organización.*
- ✓ *Habilidades para realizar plan de negocios, estas ayudan a los colaboradores a comprender la visión de negocio de los colaboradores.*
- ✓ *Misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, con el fin de lograr involucrar a los colaboradores con la cultura organizacional y que conozcan el impacto de sus labores en el logro de objetivos.*

Estas sirven para fortalecer habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores que se ligan con su relación con el cliente interno, los partícipes y la organización.

Las capacitaciones señaladas nos dan una visión de lo que se busca fortalecer en los colaboradores que pueden estar relacionados con los niveles actuales de captación de partícipes, colocación de productos y la calidad de la atención brindada que presenta la organización hoy en día.

4.- *¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?*

- *Planificar el proceso de evaluación de desempeño, en el que se incluya el criterio y metodología para análisis y tiempo de aplicación.*
- *Implementación, aplicación de evaluación y obtención de resultados para toma de decisiones.*
- *Retroalimentación del empleado, que se permita comunicar de forma clara y de interactuar sobre los resultados obtenidos y planes de acción.*
- *Revisar el modelo implementado, evaluando su eficacia de aplicación o mejora del mismo.*

Análisis Pregunta #4: Se considera importante para desarrollar un proceso de evaluación de desempeño:

- ✓ La planificación, ubicando todos los recursos que se requieren para su realización y la definición de objetivos.
- ✓ Su implementación, lo que se define como el monitoreo durante su desarrollo, y;
- ✓ La retroalimentación, permitiendo identificar si el modelo implementado fue el correcto para la organización además de guardar relación con los recursos utilizados.

A los puntos mencionados se debe añadir la definición de objetivos, es decir, ¿qué buscamos con su implementación?

Los aspectos señalados están ligados con el proceso que se aplica para la realización de la evaluación de desempeño que para efectos de la tesis planteada ayuda a fortalecer el plan de capacitación de una manera objetiva.

5.- *¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?*

- *Que llegue a todos los empleados*
- *Que se identifique lo que necesitamos potenciar de los empleados*
- *Que se tome en consideración la evaluación de desempeño*
- *Que se considere las funciones que ejecuten*

Análisis Pregunta #5: Los aspectos señalados como importantes para elaborar un plan de capacitación idóneo para la institución son los siguientes:

- ✓ Su aplicación debe incluir a todos los colaboradores de la institución, lo cual es importante para fortalecer las relaciones de la institución con cada colaborador.
- ✓ La identificación de los ámbitos en los cuales debemos potenciar en los colaboradores, es parte importante de la determinación de un correcto plan de capacitación.
- ✓ Incluir capacitaciones que provengan de la evaluación de desempeño, lo cual da una vista objetiva de los conocimientos que requieren los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos individuales.
- ✓ Las capacitaciones también deben ser específicas con el fin de fortalecer las actividades propias de cada cargo.

6.- *¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?*

- *Permite Adquirir nuevas habilidades que pueden aplicar en su trabajo diario haciendo frente a nuevos retos*
- *Actualización de conocimientos que permitan mejorar los indicadores de productividad*
- *Aportan propuestas innovadoras*
- *Mejora el clima laboral*

Análisis Pregunta #6: Los puntos indicados por la persona entrevistada ayudan a comprender que considera que la capacitación puede aportar al incremento la productividad por medio de diversos factores como:

Mejorar el clima laboral; lo cual es importante considerando que un colaborador que trabaja en un ambiente saludable aumenta su motivación y desempeño.

Lograr que los colaboradores aporten de ideas innovadoras; convirtiéndose en entes proactivos en la organización y logrando la mejora de sus procesos individuales.

Adquirir habilidades que les permitan realizar de mejor manera su trabajo; lo cual en otras palabras se puede definir como la mejora de la productividad en sí.

Entrevista #3: Lcda. Patricia Benalcázar Espinoza.

1.- *¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?*

Considero que la capacitación es clave dentro de la gestión de talento humano, porque define el conjunto de procesos dentro de la empresa para, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización.

Sobre la gestión del talento humano, la resumen en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, que la capacitación logra desarrollar en los colaboradores.

Análisis Pregunta #1: Es importante señalar que la persona entrevistada inicia directamente la pregunta definiendo a la capacitación como un proceso clave en la gestión del talento humano que busca desarrollar a los colaboradores con el fin de mantenerlos motivados logrando la retención de los mejores prospectos, lo cual, nos ayuda a entender la magnitud de la importancia de la capacitación.

Adicionalmente se desglosa los procesos que conforman la Gestión del talento humano siendo conceptos que desarrollándose apropiadamente logran el éxito de las organizaciones.

2.- *¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?*

Las fortalezas y debilidades de un colaborador del FCME, debe ser valorado por diferentes filtros: desempeño, evaluación de jefes inmediatos, nivel de compromiso y experiencia, etc.

Análisis Pregunta #2: Entre las formas de determinar las fortalezas y debilidades se cita la importancia de la evaluación en varias aristas como:

- Desempeño: Permitiendo evaluar el cumplimiento individual de los objetivos de cada colaborador.

- Evaluación de los Jefes Inmediatos: Los mismos que trabajan directamente con los colaboradores y pueden identificar de manera asertiva que aspectos deben fortalecerse de los colaboradores a su cargo.
- Nivel de compromiso: Permitiendo conocer el grado de compromiso del colaborador con la organización, lo cual se puede relacionar con la retribución de conocimientos posterior a las capacitaciones.
- Experiencia: Lo cual ayuda a ligar la experticia dentro de cada proceso, considerando que no tendrá los mismos resultados una persona recién incorporada a otra cuyos años en el cargo le han proporcionado la pericia en los procesos que realiza.

3.- *¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?*

Las necesidades de capacitación del personal del FCME, deben ser canalizadas de dos formas:

De acuerdo a la estructura interna para potenciar las destrezas y habilidades del personal y se logre un alto rendimiento teniendo en consideración su título y especialidad. En las áreas definidas como claves temas como análisis de crédito atención al partícipe y todo relacionado a las inversiones.

General: De forma externa en todos los ámbitos de la planeación estratégica de la institución: (misión, visión, valores, políticas, etc.), cursos de Tics y manejo de utilitarios, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.

Análisis Pregunta #3: Se definen dos tipos de necesidades: Generales y Especificas

- ✓ El conocimiento de la planeación estratégica, lo cual ayuda a fortalecer los lazos con los colaboradores haciéndoles conocer el rumbo de la organización, su razón de ser y lo que se propone lograr.

- ✓ Curso de Tics y manejo de utilitarios; lo que ayudaría a su trabajo aplicando las diferentes herramientas tecnológicas minimizando el tiempo de ciertas tareas operativas.
- ✓ Comunicación: Considerando que la comunicación efectiva permite a los colaboradores tener claras las tareas encomendadas y los directivos dar directrices claras, minimizando así, los índices de errores y duplicación de trabajo.
- ✓ Trabajo en equipo y liderazgo; habilidades blandas que ayudan a mejorar el clima laboral.
- ✓ Atención al partícipe; lo cual significa un eje central en las áreas claves de la organización, ya que guarda una relación directa con sus partícipes y lo que define, en gran medida, a la permanencia de los partícipes.
- ✓ Análisis de créditos: lo que ayudaría a fortalecer las políticas de créditos reduciendo los montos por cartera vencida.
- ✓ Inversiones: Es importante que el área de tesorería pueda determinar las mejores inversiones con el fin de mejorar la rentabilidad.

Considero que los temas indicados por la persona entrevistados son sumamente importantes y apropiados proporcionando temas para la elaboración del plan de capacitación.

4.- ¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?

Mi opinión es que se aplique el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias de forma recurrente que tenga objetivos definidos. El proceso debe contar con datos actualizados, realizar la evaluación de competencias y entrevistas a cada colaborador para medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo con el fin de fortalecerlas.

Análisis Pregunta #4: De la respuesta dada considero importante los siguientes aspectos:

- ✓ Definición de objetivos; lo cual es importante para la estructuración de cualquier proceso.
- ✓ Actualización; Contar con información actualizada de cada colaborador lo cual es posible por medio de los RHS-FRM de Actualización de Datos documentos que son mantenidos actualmente dentro de la organización.
- ✓ Evaluación de competencias; lo cual permitirá conocer la realidad de cada colaborador
- ✓ Entrevistas personales; que ayudaran a completar los perfiles de conducta o identificar el potencial en cada colaborador.

5.- *¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?*

Se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- *Análisis de la Cadena de Valor de la empresa*
- *Definir los objetivos del plan*
- *Levantamiento de las necesidades de capacitación*
- *Estudios de clima y evaluaciones de desempeño*

Análisis Pregunta #5: Los parámetros indicados para la elaboración de un adecuado plan de capacitación son importantes:

- ✓ Análisis de la cadena de valor; lo cual es importante porque la organización no deja de buscar su preservación, por lo cual, conocer su cadena de valor ayuda a comprender en que capacitaciones poner mayor atención.

- ✓ Definir los objetivos del plan; actividad sin la cual no se puede elaborar planes ya que estos permiten medir la efectividad del plan.
- ✓ Levantamiento de necesidades, estudios de clima y evaluaciones; dando una vista multilateral de las capacitaciones requeridas.

6.- *¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?*

En un 100%. Si la capacitación se fortalece en las áreas claves se lograría Aumentar la productividad y eficiencia expresándose en indicadores como:

- *Mejorar el desempeño.*
- *Mayor calidad en los productos y servicios.*
- *Incrementar la colocación de productos.*
- *Mejorar la atención al cliente.*
- *Operar correctamente los procesos implementados*
- *Incrementar el compromiso y la motivación de los colaboradores.*
- *Fortalecer la comunicación y la cultura interna.*
- *Liderazgo y habilidades directivas.*

Análisis Pregunta #6: La persona entrevistada define una mejora del 100% en la productividad, lo cual puede ser logrado con la constancia de los planes de capacitación y su correcta implementación; esto considerando, cuales son los objetivos que se desea lograr en cada punto planteado.

Considero además que los índices definidos son sumamente importantes y se encuentran relacionados entre sí, y esta pregunta nos deja conocer, además, parámetros bajo los cuales se puede evaluar la efectividad de los planes de capacitación en la organización, ya que estos pueden convertirse en información medible.

Entrevista #4: Abg. Ismael Enrique Vergara Castillo.

1.- *¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?*

Sí. La capacitación es un proceso clave dentro de la gestión de Recursos Humanos. Si queremos que el trabajo de nuestros colaboradores se califique es importante que la organización apueste por buenos procesos de capacitación.

Análisis Pregunta #1: La persona entrevistada es directa al definir que la capacitación es un proceso clave en la gestión del talento humano y nos ayuda a interpretar que ve a los programas de capacitación como una inversión que sirve para fortalecer el Recurso Humano de la organización.

Me parece importante además recalcar que la palabra utilizada es “apuesta” ya que, permite identificar que como toda inversión los planes de capacitación conllevan un riesgo. Los riesgos que se corren pueden ser: la desvinculación de un recurso que ha sido capacitado o el no logro de objetivos deseados, entre otros.

2.- *¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?*

Es importante partir de la información con la que se cuenta dentro de la institución de los colaboradores. Luego existen herramientas muy útiles para obtener información como las encuestas o entrevistas, en este caso, esas herramientas podrían ser de gran ayuda para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores del FCME.

Por otra parte, es importante trabajar en evaluaciones de desempeño que aporten a la evaluación del rendimiento de los trabajadores en el marco de sus competencias y que permitan identificar elementos que se deban potenciar.

Análisis Pregunta #2: Las maneras de identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores según la persona entrevistada son tres:

- ✓ Información actualizada; permitiendo conocer información importante respecto a cada colaborador como: los niveles académicos o los cursos realizados, entre otras que nos ayudaran a definir los perfiles de los colaboradores.

- ✓ Encuestas o entrevistas; herramientas que permiten conocer cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de forma directa proporcionadas por ellos o por sus jefes, por ejemplo.
- ✓ Evaluaciones de desempeño; es una herramienta citada constantemente que puede definir en qué aspectos debemos potenciar individualmente a cada colaborador mediante una evaluación de su cumplimiento de metas y objetivos.

Los tres elementos citados me parecen sumamente relevantes para la identificación de fortalezas y debilidades ya que permiten tener una visión multilateral de la situación de cada colaborador.

3.- ¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?

Para identificar las necesidades de capacitación de las áreas claves es necesario definir estratégicamente cuales son las áreas claves de la institución, y esta definición debe estar determinada por el aporte que las áreas dan al giro del negocio.

Luego, en definitiva, siempre será una necesidad fortalecer las habilidades blandas como un eje transversal, sin embargo, es necesario también potenciar elementos particulares como: La atención al cliente, riesgo, inversiones, análisis de créditos, entre otros.

Análisis Pregunta #3: La persona entrevistada identifica que parámetros considera importantes para identificar las áreas claves de la organización. Las cuales para efectos de esta tesis fueron Atención al Participante, Fabrica de Operaciones y Tesorería

Se detalla la importancia capacitaciones Generales para fortalecer las habilidades blandas del personal y capacitaciones particulares importantes para el desarrollo de las actividades específicas de cada colaborador dentro de la organización.

Entre los temas particulares se detallan: la atención al cliente, columna vertebral para esta organización; riesgo importante para prevención de cartera vencida; inversiones con el fin de mejorar la rentabilidad y análisis de créditos lo cual es importante para el otorgamiento de los 28 tipos de créditos que mantiene actualmente la institución.

4.- *¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?*

Es importante en una evaluación de desempeño definir correctamente que se quiere evaluar y elegir una metodología adecuada para conseguir los objetivos trazados en la evaluación, además tiene mucha importancia que los colaboradores conozcan en que consiste la evaluación en la que van a participar y cuáles son los elementos sobre los que se va a evaluar. Siempre será de particular importancia que los colaboradores evaluados reciban el respectivo feed back como parte del proceso de evaluación.

Análisis Pregunta #4: La persona entrevistada identifica varios aspectos importantes para el desarrollo de una adecuada evaluación de desempeño, los cuales si analizamos detenidamente permiten a las organizaciones a interactuar vertical y horizontalmente:

- Definición de objetivos; que es lo que deseamos con esta evaluación, lo cual comúnmente es mejorar la productividad por medio del conocimiento del estado del desempeño de cada colaborador.
- Identificación de aspectos a evaluar
- Elección de metodología
- Socialización: Aspecto importante para romper con el miedo de los colaboradores a los resultados.
- Feed back: Permite a los colaboradores, siendo estos el capital humano, mejorar en beneficio propio y por ende de la organización.

5.- *¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?*

Entre los aspectos más importantes a la hora de definir un plan de capacitación son:

- *Saber en qué lugar se encuentra la empresa, cuales son los aspectos a fortalecer en los colaboradores.*
- *La correcta definición de los objetivos, es decir, una correcta estructuración del plan que permita cumplir adecuadamente y de forma objetiva con los lineamientos trazados.*
- *Saber con claridad qué tipo de programa sería el más idóneo para institución.*
- *Que su aplicación se organizada.*

- *La evaluación del programa.*

Análisis Pregunta #5: Se detallan aspectos importantes para elaborar un plan de capacitación los mismos que si analizamos están ligados a los procesos de capacitación:

- ✓ Diagnóstico: Permite identificar cuáles son las necesidades de capacitación de cada colaborador y cuáles son los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- ✓ Definición de objetivos: Traza el camino a seguir y a donde se desea llegar con el programa.
- ✓ Diseño o Elección de metodología: Definir el tipo de capacitaciones que se van a realizar.
- ✓ Implementación: Esta debe ser organizada y planificada.
- ✓ Evaluación: Conocer cuáles son los resultados del programa implementado.

6.- *¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?*

La capacitación siempre va a ser un elemento de carácter estratégico dentro de una organización porque agrega valor a sus colaboradores y al trabajo que ellos realizan.

Cuantificar el aporte a la productividad que un plan de capacitación entrega, será posible si existe una correcta evaluación de la planificación ejecutada en función de los objetivos trazadas al momento de su construcción.

Análisis Pregunta #6: Es importante señalar que en esta pregunta se identifica a la capacitación como un elemento estratégico para la organización, lo cual nos ayuda a comprender la importancia que tiene para la misma.

La persona entrevistada no indica medida de incremento, pero nos ayuda a identificar que para conocer el aporte de los planes de capacitación se debe realizar una implementación adecuada del programa.

Es importante señalar que para definir una mejora en los índices de productividad se debe conocer el estado de los mismos previos a la implementación del programa, por ejemplo: Horas Extras, Numero de clientes atendidos, Rendimiento, Numero de quejas, Colocación de créditos, entre otros que pueden ayudar a identificar mejoras luego de la aplicación de los planes de capacitación.

Entrevista #5: MSc. Fabricio Antonio Burgos León.

1.- ¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?

Sí, para mejorar el desempeño de los trabajadores es una herramienta efectiva. El contar con una capacitación eficiente permite a nivel empresarial desarrollar innovación, estrategias competitivas y funcionales, considerando siempre como principal apoyo el uso de la tecnología de la información. La capacitación no debe conceptualizarse como una obligación que tiene la empresa con sus trabajadores con la idea de que así lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a ella. Los resultados que se dan, es contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos.

Análisis Pregunta #1: Es primordial iniciar señalando que la persona entrevistada considera a la capacitación como un elemento clave en la gestión del talento humano dando una respuesta afirmativa y directa a la pregunta inicial.

Relaciona a los programas de capacitación con el desarrollo de la innovación y la competitividad aspectos importantes en el ámbito empresarial que se relacionan muchas veces con la continuidad de las empresas.

Asertivamente identifica a la capacitación como una inversión que ayuda a fortalecer el desarrollo personal y profesional de cada colaborador.

La visión de la persona entrevistada nos ayuda a comprender la importancia de los programas de capacitación y lo que podría lograr su correcta aplicación dentro de la organización.

2.- ¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?

Las debilidades se podrían identificar reconociendo aquellos factores del entorno laboral que son un obstáculo para lograr los objetivos del personal. Las fortalezas se podrían identificar evaluando aspectos tales como la proactividad, la responsabilidad y la puntualidad, entre otros. Esto podría reflejarse con los índices de productividad que se manejan en cada área.

Análisis Pregunta #2: Para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores se recomienda identificar los factores que no permiten el logro de los objetivos individuales y considerando variables como la “*la proactividad, la responsabilidad y la puntualidad*”.

Los factores señalados pueden ser identificados mediante una evaluación de desempeño que incluya estas variables y la información que se mantiene en el departamento de recursos humanos.

Hay que recalcar la importancia de definir índices de productividad departamentales, que permitan la medición de logro de objetivos por medio de variables específicas en cada departamento.

3.- ¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?

Capacitación en herramientas de tecnología de la información como manejo de Windows, utilitarios como office, manejo adecuado del internet como herramienta de consulta. Además, se debe complementar con capacitación de contabilidad, o conocimientos financieros afines (utilizando Tics) y para realizar una sinergia de todos estos elementos se debe de capacitar al personal en atención al cliente y cursos motivacionales de cómo trabajar en equipo.

Análisis Pregunta #3: Se detallan varios temas de capacitación en su mayoría generales pero sustanciales para la organización como:

Tecnología de la información, manejo de Windows, utilitarios como office, manejo adecuado del internet. Herramientas tecnológicas que permitirán la minimización de tareas operativas y facilitando a los colaboradores efectuar sus funciones.

Contabilidad y conocimientos financieros afines: Conocimientos importantes considerando la naturaleza financiera de la organización

Atención al cliente: Aspecto importante citado reiterativamente al ser la forma en la cual se capta y se retiene a los participantes

Cursos motivacionales y trabajo en equipo: Habilidades blandas que ayudan a mejorar el ambiente laboral y la relación con el cliente interno.

Los temas de capacitación señalados permitirán la mejora del trabajo realizado por cada colaborador dotándolo de herramientas para el cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales, fortaleciendo su papel dentro de la organización

4.- ¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?

Se lo debería realizar semestralmente, y se requiere:

- *Definir objetivos*
- *Definir variables a evaluar*
- *Socialización*
- *Actualización de información*
- *Implementación*
- *Retroalimentación*

Análisis Pregunta #4: Como eje principal para el desarrollo de una correcta evaluación de desempeño se señala que debe existir una periodicidad en la misma, esto nos permite identificar los resultados y medir constantemente el impacto de programas de mejora.

Los pasos que se detallan por la persona entrevistados son parte importante para el desarrollo de una evaluación de desempeño y son:

- Definir objetivos: Sin los cuales no se tiene un propósito para evaluar.
- Definir variables a evaluar: Cuales son las variables que se considerara permite adaptar los índices a las actividades propias de la organización y los departamentos.
- Socialización: Todos los colaboradores deben conocer cuáles son las variables a evaluar y que se busca con la evaluación con el fin de minimizar temores que surgen en la implementación de estos procesos.
- Actualización de información: Es importante saber en qué posición se encuentran los colaboradores, esto incluye variables como: nivel de educación, cursos realizados, tiempo en la institución, entre otros.
- Implementación: La implementación debe realizarse acorde a la programación definida.
- Retroalimentación: Identificación de fortalezas y debilidades con el fin de buscar la mejora continua del capital humano de la organización.

5.- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?

- *Determinar los objetivos del plan de capacitación*
- *Considerar el número de horas que tiene la capacitación*
- *Presupuestar adecuadamente los cursos a nivel institucional.*
- *Contratar cursos que sean afines a las labores que desempeñan los trabajadores.*

Análisis Pregunta #5: Se identifica cuatro aspectos importantes:

- ✓ Definir objetivos: Definir cuáles serán los objetivos del plan permite evaluar su cumplimiento y medir la efectividad del mismo.
- ✓ Horas de capacitación y presupuesto: aspectos que se deben incluir en la planificación de los recursos para la implementación del plan de capacitación
- ✓ Temas de capacitación: Los temas escogidos deben ser generales y particulares, guardar relación con las actividades individuales, y buscar dotar al colaborador de herramientas que fortalezcan su trabajo.

6.- *¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?*

Aportará en gran medida debido a que un personal bien motivado y bien capacitado sentirá ese compromiso y responsabilidad de retribuir a la empresa con todo su esfuerzo y conocimientos adquiridos para poder cumplir con los objetivos trazados, así como también para cumplir con la misión y la visión de la misma.

Análisis Pregunta #6: La elaboración de un adecuado plan de capacitación aportara al incremento de la productividad. La persona entrevistada considera que se lograra además influir de forma positiva en la motivación del personal y su compromiso con la organización, esto significa, que el personal colaborara proactivamente en el cumplimiento de los objetivos.

3.5.2 Cuadros Comparativos

Tabla 2. Semejanzas y Diferencias pregunta 1

PREGUNTA 1.- ¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación es un proceso clave en la gestión del talento humano. • La capacitación es percibida como una inversión. • Importancia de los trabajadores. • Permite el logro de objetivos. • Contribuye en el desarrollo personal y laboral de los colaboradores. • Importante para el desarrollo de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de contar con personas capacitadas. • Debe estar incluido en la planificación estratégica. • Contribuye en la retención de los colaboradores. • Se señala el riesgo implicado. • Fortalece la innovación y la competitividad.

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 3. Semejanzas y Diferencias pregunta 2.

PREGUNTA 2.- ¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Evaluación de percepciones. • Observaciones de los jefes. • Información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado individual de los colaboradores. • Entrevista inicial e inducción. • Nivel de compromiso. • Experiencia. • Definir índices de productividad.

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 4. Semejanzas y Diferencias pregunta 3

PREGUNTA 3.-¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Cultura organizacional. • Planificación estratégica. • Habilidades blandas (Trabajo en equipo, relaciones humanas, comunicación, motivación, entre otras). • Tecnología de Información y Comunicación. • Inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética. • Seguridad Documental. • Plan de Negocios. • Análisis de Crédito. • Riesgo. • Conocimiento financiero.

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 5. Semejanzas y Diferencias pregunta 4

PREGUNTA 4.- ¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Aspectos a evaluar. • Información de perfiles. • Implementación. • Socialización. • Retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices. • Planificación • Competencias de los colaboradores. • Entrevistas • Metodología.

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 6. Semejanzas y Diferencias pregunta 5

PREGUNTA 5.- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Diagnóstico de necesidades. • Diseño (Costo, tipo, Horas, temas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Eficiencia y Eficacia. • Aplicación. • Incluir capacitaciones provenientes de la evaluación de desempeño. • Cadena de valor. • Implementación • Evaluación.

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 7. Semejanzas y Diferencias pregunta 6

PREGUNTA 6.- ¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?	
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del cumplimiento de objetivos. • Colaboradores más proactivos. • Mejora de procesos. • Mejora en la atención al cliente. • Incremento de compromiso y motivación. • Incremento en la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del clima laboral. • Mejora del desempeño. • Mayor calidad en productos y servicios. • Incremento en la colocación de productos. • Fortalece la comunicación. • Proporcionará habilidades directivas.

Elaborado por Orejuela (2021).

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

Dentro de la investigación realizada se pudieron establecer los siguientes puntos a considerarse:

- El conocimiento es un recurso importante en el desarrollo y sostenibilidad de las Organizaciones.
- Una de las maneras de adquirir conocimiento en el ámbito empresarial son las capacitaciones.
- La capacitación es una inversión que busca beneficios a corto y largo plazo; e influye en la duración de las empresas.
- La capacitación busca desarrollar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los colaboradores con el fin de fortalecer la organización por medio de su trabajo.
- La investigación realizada demostró que la capacitación es percibida como un proceso clave en la gestión del talento humano para el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.
- El FCME considera a sus colaboradores como parte importante de la institución y se los cataloga como capital humano.
- Se recomienda un plan de capacitación y el uso de un procedimiento.

CONCLUSIONES

- La capacitación es una inversión y como tal conlleva un riesgo.
- La capacitación es un elemento estratégico que debe ser constante y que permite el desarrollo de los colaboradores en sus actividades cotidianas.
- Para establecer un correcto plan de capacitación y aprovechar todos los beneficios derivados de esta es importante realizar correctamente la identificación de necesidades.
- La capacitación es un proceso compuesto por varias etapas igual de importantes.
- Para el desarrollo de un correcto plan de capacitación se debe tener objetivos claros y contar con una planificación que incluya la identificación de los recursos que intervendrán en ella.
- La capacitación busca desarrollar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los colaboradores con el fin de fortalecer la organización.
- La capacitación ayuda al desarrollo y crecimiento de las organizaciones.
- Tiene un efecto en el clima y la cultura organizacional.
- Importancia de los colaboradores en las instituciones.

RECOMENDACIONES

- Buscar medios que permitan el Fortalecimiento de Educación formal de los Colaboradores para lo cual se puede utilizar la bonificación de estudios contemplada en el contrato colectivo que ayuda al colaborador hasta con el 50% de lo correspondiente a carreras de tercer y cuarto nivel
- Formar alianzas estratégicas que permitan conseguir capacitaciones generales y específicas con costos preferenciales.
- Crear una Escuela de formación de ejecutivos de atención al participe que permita formar a los ejecutivos en los productos y servicios ofrecidos por la institución, los procesos, el trato al cliente previo a su incorporación.
- Efectuar análisis de los perfiles actuales de los colaboradores y los deseados para cada cargo, con el fin de contar con otras fuentes de detección de necesidades de capacitación
- Aplicar evaluaciones de desempeño para conocer las actividades individuales realizadas por los colaboradores, el rendimiento laboral, y el cumplimiento de los objetivos de manera individual.
- Aplicar encuestas de satisfacción que permitan conocer la percepción de los colaboradores de la no aplicación de programas de capacitación.
- Creación de un proceso de selección y vinculación que permita identificar fortalezas y debilidades de los nuevos colaboradores, que incluya la inducción como parte de la capacitación en el puesto de trabajo.
- Definir índices de productividad adaptados a los departamentos con el fin de conocer si existen cambios luego de aplicados los planes de capacitación.
- Aplicar el plan de capacitación propuesto a continuación, el cual se divide en cuatro ejes: Inducción, Capacitación de Procesos, General y específico

Plan de capacitación: Inducción.

El plan de inducción se realizará durante los tres primeros meses de labores, este plan busca crear vínculos con los nuevos colaboradores dándoles una visión integral de la institución y dotarlos del conocimiento de procesos llevados a cabo en la institución con el fin de minimizar la curva de adaptación y conocimiento.

Tabla 8. Plan de capacitación de inducción

TEMAS	COSTO
Presentación General del FCME. <ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión • Propuesta de valor. • Mantra. • Pilares Institucionales. • Valores. 	La aplicación y entrega de los documentos involucrados en este proceso tiene como costo el resultado de la impresión de los documentos y la inversión del tiempo del personal de Recursos Humanos.
Planificación estratégica institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Generales • Objetivos Estratégicos • Objetivos Departamentales. 	
Instructivo de Inducción departamental.	
Beneficios Institucionales.	
Reglamento Interno.	
Reglamento de Seguridad Industrial.	
Código de Ética	
Prevención de lavado de activos. Prevención de Riesgos Operativos	
Procesos de Recursos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Política General de Remuneraciones • Anticipos. • Viáticos. • Permisos. • Uso de sellos y credenciales. • Uso de Uniformes. • Uso de los sistemas de marcación 	

Elaborado por Orejuela (2021).

Plan de capacitación: Procesos del FCME

La capacitación de proceso se realizará por un encargado de cada departamento y se expondrán temas generales, este plan busca fortalecer la comunicación interna, el conocimiento de las actividades generales de cada departamento y el personal que lo integra.

Tabla 9. Plan de capacitación de procesos

DEPARTAMENTO	COSTO
Unidad de seguridad de la información	La aplicación y entrega de los documentos involucrados en este proceso tiene como costo el resultado de la impresión de los documentos y la inversión del tiempo del personal encargado de realizarlo
Cobranzas	
Unidad de Riesgos	
Procesos proyectos y requerimientos	
Planificación estratégica e inteligencia de negocios	
Auditoria interna	
Capacitación & Buen gobierno	
Tesorería e inversiones	
Planificación financiera	
Recursos humanos	
Contabilidad	
Identidad corporativa	
Sistemas	
Servicios generales	
Fábrica de operaciones	
Atención al partícipe	

Elaborado por Orejuela (2021).

Plan de capacitación: General.

La aplicación de capacitaciones generales busca mantener a los colaboradores en el mismo nivel de conocimiento que ayuden a desempeñar sus labores de forma más productiva.

Tabla 10. Plan de capacitación general

TEMAS	TIPO
Atención al cliente.	Curso
Trabajo en equipo.	Curso
Comunicación asertiva.	Curso
Motivación.	Curso
Manejo de conflictos.	Curso
Liderazgo.	Curso
Manejo de utilitarios de office.	Programa
Tecnología de Información.	Curso
Productos y Servicios Institucionales.	Curso
Ética.	Curso
Seguridad Documental.	Curso
Conocimientos contables y financieros básicos	Programa
Redacción.	Curso
Expresión Oral.	Curso

Elaborado por Orejuela (2021).

Plan de capacitación: Específico

Planificación Estratégica.

Tabla 11. Plan de Capacitación de Planificación Estratégica e inteligencia de Negocios

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Analista de Planificación Estratégica	CURSO	Curso de Técnicas de Negociación Efectiva	CETEC	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Analista de Planificación Estratégica	CURSO	Dashboard en excel	ESPOL UESS educación continua Sociedad Ecuatoriana Estadística	INCENTIVO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Planificación Estratégica	CURSO	Gestión por indicadores	https://mundose.org/cursos/gestin-por-indicadores/	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Jefe de Planificación Estratégica e Inteligencia de Negocios	CURSO	Gestión Ágil de Proyectos	EEClass Universidad San Francisco Quito - Ecuador	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Jefe de Planificación Estratégica e Inteligencia de Negocios	CURSO	Habilidades de negociación y comunicación efectiva	Tecnológico Monterey	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO
Jefe de Planificación Estratégica e Inteligencia de Negocios	CURSO	Gestión por indicadores	https://mundose.org/cursos/gestin-por-indicadores/	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Inteligencia de Negocios	CURSO	Analítica de Datos	https://educacioncontinua.uhemisferios.edu.ec/producto/programa-de-big-data-business-intelligence-	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Unidad de Riesgos.

Tabla 12. Plan de Capacitación de Unidad de Riesgos

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
JEFE DE RIESGOS	CURSO	CAPACITACION SOBRE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	ARASCO	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ANALISTA DE RIESGOS	CURSO	CAPACITACION SOBRE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	CAEFYC/ IDCE CONSULTING /ESPOL	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ANALISTA DE RIESGOS	CURSO	CAPACITACION SOBRE RIESGO OPERATIVO (Metodologías, Herramientas)	CAEFYC/ IDCE CONSULTING /ESPOL	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ANALISTA DE RIESGO OPERATIVO	CURSO	CAPACITACION SOBRE RIESGO OPERATIVO (Metodologías, Herramientas)	CAEFYC/ IDCE CONSULTING /ESPOL	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ANALISTA DE RIESGO OPERATIVO	CURSO	CAPACITACION SOBRE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	CAEFYC/ IDCE CONSULTING /ESPOL	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Proyectos, Procesos y Requerimientos.

Tabla 13. Plan de Capacitación de Proyectos Proceso y Requerimientos

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Analista de Procesos	CURSO	Gestión por Procesos	ESPOL(educación continua) UESS ((educación continua) TBL The Bottom Line	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Analista de Procesos	CURSO	Gestión de Proyectos	ESPOL(educación continua) UESS ((educación continua) TBL The Bottom Line	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Analista de Procesos	CURSO	Técnicas de Negociación	ESPOL(educación continua) UESS ((educación continua) TBL The Bottom Line	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Jefe de Procesos, Proyectos y Requerimientos	CURSO	Técnicas de Negociación	ESPOL(educación continua) UESS ((educación continua) TBL The Bottom Line	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO
Analista de Procesos	CURSO	Mejora continua Proceso Yellow Belt	TBL The Bottom Line	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO
Jefe de Procesos, Proyectos y Requerimientos	CURSO	Mejora continua Proceso Yellow Belt	TBL The Bottom Line	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Planificación Financiera – Unidad.

Tabla 14. Plan de Capacitación de Planificación Financiera

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	PROGRAMA	CONTROL PRESUPUESTARIO	UESS	Desarrollo	Inmediata	Curso Teórico - Práctico
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	PROGRAMA	ANALISIS FINANCIERO	UESS	Desarrollo	Inmediata	Curso Teórico - Práctico
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA SUPERVISORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	CURSO	VALORACIÓN DE EMPRESAS	UESS	Desarrollo	Mediata	Curso Teórico - Práctico
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA SUPERVISORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	CURSO	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	UESS	Desarrollo	Mediata	Curso Teórico - Práctico
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA SUPERVISORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA	CURSO	EXCEL APLICADO A LAS FINANZAS	UESS	Actualización	Inmediata	Curso Teórico - Práctico

Elaborado por Orejuela (2021).

Identidad Corporativa.

Tabla 15. Plan de Capacitación de Identidad Corporativa

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Administrador de Redes Sociales	CURSO	Estrategias para pautar Redes Sociales / Programa de Estrategia Digital	ESCUELA M	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	PRÁCTICO
Diseñador Web	CURSO	Creación de chatbot que funcione con Inteligencia Artificial (IA) para diferentes herramientas: Wordpress, Facebook, WhatsApp o DialogFlow	UDEMY	DESARROLLO	Mediata	PRÁCTICO
Diseñador Gráfico	CURSO	Experiencia de Usuario / Marca Corporativa	ESCUELA M	DESARROLLO	Inmediata	PRÁCTICO
Comunicadora Social	CURSO	Comunicación Organizacional / Comunicación en época de crisis	ESCUELA M	ACTUALIZACIÓN	Mediata	PRÁCTICO
Diseñador multimedia	CURSO	composición digital en postproducción / Lettering animación de texto	ESCUELA M	ACTUALIZACIÓN	Mediata	PRÁCTICO
Jefe Departamental	CURSO	Comunicación en época de crisis / Estrategias de comunicación digitales	ESCUELA M	ACTUALIZACIÓN	Postergable	PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Cobranzas.

Tabla 16. Plan de Capacitación de Cobranzas

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
OFICIAL DE COBRANZAS	CURSO	COBRANZAS EN TIEMPOS DIFICILES	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO
OFICIAL DE COBRANZAS	CURSO	BUSINESS INTELLIGENCE CON EXCEL - INTELIGENCIA DE NEGOCIOS CON EXCEL	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
OFICIAL DE COBRANZAS	CURSO	TABLAS DINAMICAS: APLICACIÓN PRÁCTICA	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	DESARROLLO	Postergable	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DE COBRANZAS	CURSO	COBRANZAS EN TIEMPOS DIFICILES	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO
JEFE DE COBRANZAS	CURSO	BUSINESS INTELLIGENCE CON EXCEL - INTELIGENCIA DE NEGOCIOS CON EXCEL	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DE COBRANZAS	CURSO	TABLAS DINAMICAS: APLICACIÓN PRÁCTICA	IDEPRO - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL	DESARROLLO	Postergable	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Sistemas.

Tabla 17. Plan de Capacitación de Sistemas

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Analista de sistemas junior	CURSO	ITIL	Fundación General de la Universidad de Salamanca	INCENTIVO	Mediata	TEÓRICO
Analista de sistemas junior	CURSO	DESIGN THINKING PROFESIONAL CERTIFICADO	www.konsutera.com	INCENTIVO	Inmediata	TEÓRICO
Arquitecto de Soluciones	CURSO	Taller práctico en arquitectura de Microservicios	Ecuacursos	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Arquitecto de Soluciones	CURSO	Scrum Product Owne +SPOPC	Sinergia Cursos y Consultoría	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Arquitecto de Soluciones	CURSO	Agile Testing / Pruebas de Software	Sinergia Cursos y Consultoría	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Asistente de Infraestructura y DataCenter	PROGRAMA	CCNA 3: Enterprise Networking, Security, and Automation	CISCO	DESARROLLO	Postergable	TEÓRICO - PRÁCTICO
Asistente de Infraestructura y DataCenter	PROGRAMA	Curso referente manejo de Firewall(Checkpoint, Fortinet, Sophos, etc)	indiferente	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
DBA	CURSO	Curso de Administración SQL Server 2014	SIPECOM	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
DBA	CURSO	Administración de Windows Server 2016,2019	SIPECOM	INCENTIVO	Postergable	TEÓRICO - PRÁCTICO
Ingeniero de Software	CURSO	Programación Móvil con Flutter	SIPECOM S.A.	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Ingeniero de Software	PROGRAMA	BI Administración de Cubos Olap Business	SIPECOM S.A.	INCENTIVO	Mediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 18. Plan de Capacitación de Sistemas

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Ingeniero de Software (11)	CURSO	Seguro / owasp Top Ten	SIPECOM S.A.	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO
JEFE DE SISTEMAS	CURSO	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	ONDÚ	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO
JEFE DE SISTEMAS	CURSO	SCRUM MASTER PROFESSIONAL	ONDÚ	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO
Operador de Sistemas	CURSO	CCNA Security	Udemy	INCENTIVO	Postergable	TEÓRICO
Operador de Sistemas	CURSO	Data Center	Cisco	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Programador de Sistemas	CURSO	Programación Móvil con Flutter	SIPECOM S.A.	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Programador de Sistemas	CURSO	Desarrollo Web ASP. Net Core C#	SIPECOM S.A.	REFUERZO	Postergable	TEÓRICO
Programador de Sistemas	PROGRAMA	Entrenamiento Linux	SIPECOM	INCENTIVO	Mediata	TEÓRICO
Programador de Sistemas	CURSO	SQL Server Tuning de Queries	SIPECOM	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO
Soporte Usuario	CURSO	MANTENIMIENTOS DE COMPUTADORAS PORTATIL	CENECU	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Soporte Usuario	CURSO	MANTENIMIENTOS DE COMPUTADORAS MAC	ONDÚ	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
Supervisor de Infraestructura y D,C	PROGRAMA	Windows Server 2019	indiferente	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Supervisor de Infraestructura y D,C	PROGRAMA	Vmware administration 7.0	indiferente	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Unidad de Seguridad de la información.

Tabla 19. Plan de Capacitación de Unidad de Seguridad de la Información

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Analista de Seguridad de la Información	CURSO	Certificación Internacional SCRUM MASTER PROFESSIONAL (SMPC) - Virtual	Ondu/CertiProf	DESARROLLO	Postergable	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Seguridad de la Información	CURSO	Certificación Internacional ISO 27001 AUDITOR (I27001A) - Virtua	Ondu/CertiProf	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Seguridad de la Información	CURSO	Curso Sophos E-Learning, administrator, Single Trainee - EP, incluye certificación	Ondu/CertiProf	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Seguridad de la Información	CURSO	Curso Sophos E-Learning, administrator, Single Trainee - SXG, incluye certificación	Ondu/CertiProf	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Auditoría Interna.

Tabla 20. Plan de Capacitación de Auditoría Interna

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Asistente de Auditoría JR	CURSO	Técnicas y procedimientos de Auditoría	AUDITool	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Asistente de Auditoría JR	CURSO	Elaboración de informe de Auditoría Interna	Instituto de Auditores Internos	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Asistente de Auditoría SR	CURSO	Llegar a la Raíz de los problemas: Técnicas de Análisis causa raíz para Auditores Internos	Instituto de Auditores Internos	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO
Asistente de Auditoría SR	PROGRAMA	Diagnóstico/Implementación de un Sistema de Control Interno	Instituto de Auditores Internos	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO
Auditor Interno (E)	CURSO	Elaboración del universo de Auditoría Interna y del plan Anual de auditoría basado en riesgos	Instituto de Auditores Internos	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO
Auditor Interno (E)	CURSO	Elaboración de mapas de aseguramiento para una efectiva gestión.	Instituto de Auditores Internos	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Buen Gobierno y Capacitación.

Tabla 21. Plan de Capacitación de Buen Gobierno y Capacitación

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
DIRECTORA DE LA EBGC	CURSO	MULTIMEDIA	ESPOL	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
DIRECTORA DE LA EBGC	PROGRAMA	E-COMMERCE PARA EMPRENDEDORES	UEES	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO
COORDINADOR ZONAL 1	CURSO	MULTIMEDIA	UESS	DESARROLLO	Postergable	TEÓRICO
DIRECTORA DE LA EBGC	PROGRAMA	Asesoría sobre usos de plataformas digitales	ESPOL	INCENTIVO	Mediata	TEÓRICO
COORDINADOR ZONAL 1 y 2	CURSO	ESTRETEGIAS DIGITALES DE MAERKETING: Data, automatización analítica e inteligencia artificial	IDEPRO	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
DIRECTORA DE LA EBGC	CURSO	ESTRETEGIAS DIGITALES DE MAERKETING: Data, automatización analítica e inteligencia artificial	IDEPRO	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
COORDINADOR ZONAL 2	CURSO	MULTIMEDIA	ESPOL	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Tesorería e inversiones.

Tabla 22. Plan de Capacitación de Tesorería e Inversiones

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
ANALISTA DE TESORERIA ASISTENTE DE TESORERIA	CURSO	ANALISIS FINANCIERO Y DE INVERSIONES, INDICADORES FINANCIEROS, FINANZAS BURSATILES	BOLSA DE VALORES DE QUITO	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ANALISTA DE TESORERIA ASISTENTE DE TESORERIA	CURSO	ANALISIS DE RIESGO EN INVERSIONES	BOLSA DE VALORES DE QUITO	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DE TESORERIA	CURSO	RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ	BOLSA DE VALORES DE QUITO	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Asesoría Legal

Tabla 23. Plan de Capacitación de Asesoría Legal

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
JEFE DEPARTAMENTA ABOGADO SENIOR ABOGADO JUNIOR	PROGRAMA	TECNICAS DE LITIGACION ORAL	UNAP SEMINARIOS / UNIR	DESARROLLO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DEPARTAMENTAL	PROGRAMA	DERECHO BURSATIL / MERCADO DE VALORES		REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO
ABOGADO SENIOR	PROGRAMA	DERECHO BURSATIL / MERCADO DE VALORES		REFUERZO	Mediata	TEÓRICO
ABOGADO JUNIOR ASISTENTE LEGAL	CURSO	DERECHO NOTARIAL Y REGISTRAL	UNAP SEMINARIOS / UNIR	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO
JEFE DEPARTAMENTAL	PROGRAMA	LAVADO DE ACTIVOS / COMPLIANCE	ALKANCE	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DEPARTAMENTAL	PROGRAMA	ESCRITURA JURIDICA	CENTRO CARBONELL / UDLA COLOMBIA	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ABOGADO SENIOR ABOGADO JUNIOR ASISTENTE	PROGRAMA	ESCRITURA JURIDICA	CENTRO CARBONELL / UDLA COLOMBIA	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE	PROGRAMA	ASISTENTE JURIDICO	CENTRO ECUATORIANO DE CAPACITACION	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Recursos Humanos.

Tabla 24. Plan de Capacitación de Recursos Humanos

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Analista de Nomina Analista de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos	CURSO	Legislación Laboral	IDEPRO	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Analista de Recursos Humanos	PROGRAMA	Asistente de Recursos Humanos	Red de Talento Humano	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Jefe de Recursos Humanos	CURSO	Gestión de Personas y Equipos de trabajo	ESPAE	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Asistente de Recursos Humanos	CURSO	Reclutamiento y Selección de personal	ESPAE	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Jefe de Recursos Humanos Analista de Recursos Humanos	PROGRAMA	Gestión del Talento Humano	ESPAE	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO
Analista de Recursos Humanos	PROGRAMA	Elaboración de perfiles	IDEPRO	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Analista de Nomina Analista de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos	CURSO	Redacción de Informes	IDEPRO	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Analista de Nomina Analista de Recursos Humanos Jefe de Recursos Humanos	CURSO	Planificación Estratégica para la Gestión del Talento Humano	IDEPRO	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Contabilidad.

Tabla 25. Plan de Capacitación de Contabilidad

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
ASISTENTE CONTABLE (4) CONTADORA	PROGRAMA	Tributarios: ULTIMAS REFORMAS TRIBUTARIAS , DECLARACION DEL IMPUESTO, PARA INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.	Academicos	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE CONTABLE (1) CONTADORA	CURSO	ADMINISTRACION Y CONOCIMIENTO LEY DE MERCADO DE VALORES	CAMARA DE COMERCIO- BOLSA DE VALORES DE GUAYAQUIL	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE CONTABLE (4) CONTADORA	CURSO	CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS NIIF	COLEGIO DE CONTADORES	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
CONTADORA	CURSO	ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS	COLEGIO DE CONTADORES	DESARROLLO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE CONTABLE (2) CONTADORA	PROGRAMA	ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE INVERSION INMOBILIARIA	COLEGIO DE CONTADORES	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Servicios Generales.

Tabla 26. Plan de Capacitación de Servicios Generales

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Asistentes de Compras & Proveeduría (2) Supervisora de Compras	CURSO	Negociación con Proveedores	Elitelogis	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Asistentes de Compras & Proveeduría (2) Supervisora de Compras	CURSO	Control de Inventarios	Elitelogis	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO
Supervisora de Mantenimiento Asistentes de mantenimiento (3)	CURSO	Seguridad Industrial	SESO.ORG	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Asistentes de mantenimiento (3)	PROGRAMA	Electricidad	Centro de Educación Continua: Escuela politécnica del Litoral	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Asistentes de mantenimiento (3)	CURSO	Control de Inventarios	Elitelogis	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Supervisora de Pagos Asistentes de Pago a proveedores (4)	PROGRAMA	Tributación	Colegio de Contadores	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
Supervisora de Pagos Asistentes de Pago a proveedores (4)	CURSO	Contabilidad Intermedia y Avanzada	Colegio de Contadores	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Fábrica de Operaciones.

Tabla 27. Plan de Capacitación de Operaciones

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Oficial de Crédito (9) Supervisor de Crédito	CURSO	Crédito	Corcem	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE PAGOS (2) SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Excel Financiero	Espol	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE PAGOS (2) SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Ley de Cheques y sus aplicaciones	Académicos: Pedro Albuquerque	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE PAGOS (2) SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Tributación : Facturación, retenciones y declaraciones de impuestos.	Académicos: Pedro Albuquerque	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE PAGOS (2) SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Ley de Instituciones Financieras, Leyes Tributarias		ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE PAGOS (2) SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Leyes Laborales, código de Trabajo	Académicos: Pedro Albuquerque	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO
SUPERVISORA DE PAGOS	CURSO	Control y Elaboración del Flujo de Efectivo y Caja	Espol	ACTUALIZACIÓN	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
SUPERVISOR DE CUENTAS	CURSO	Análisis Contable y Financiero	Universidad Internacional del Ecuador	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Tabla 28. Plan de Capacitación de Operaciones

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
SUPERVISOR DE CUENTAS	CURSO	Análisis Financiero	Colegio De Contadores Del Guayas	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE OPERACIONES	CURSO	Análisis Contable y Financiero	Universidad Internacional del Ecuador	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE OPERACIONES	CURSO	TRAMITACION DE SINIESTRO EN ENTIDADES DE SEGURO Y REASEGUROS	UIDE	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE OPERACIONES	CURSO	CONTROL DE LA GESTION DE POLIZAS Y SINIESTROS	UIDE	REFUERZO	Mediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
AUXILIAR DE ARCHIVO	CURSO	CUROS AVANZADO GESTION DE ARCHIVO	UIDE	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO
SUPERVISOR DE RECAUDACIONES	CURSO	Elaboración de informes y presentaciones efectivas para ejecutivos.	IDEPRO	REFUERZO	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
ASISTENTE DE OPERACIONES (2)	CURSO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CENECU	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO - PRÁCTICO
JEFE DE FABRICA DE OPERACIONES	CURSO	Manejo de conflictos laborales	Escuela Politécnica del Ecuador	ACTUALIZACIÓN	Inmediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

Atención al Participe.

Tabla 29. Plan de Capacitación de Atención al Participe

Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
Ejecutivos de Atención al partcipe (35)	PROGRAMA	Atención al Cliente	FUNDECOM	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO
Jefe Departamental Coordinadores	CURSO	Gestión de Personas y Equipos de trabajo	ESPAE	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Supervisora de Marketing	CURSO	Herramientas de Marketing	Universidad Católica	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO
Jefe Departamental Coordinadores Supervisores (2) Asistente de Atención al Participe	CURSO	Resolución de Conflictos	IDEPRO	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Supervisora de Atención al partcipe	CURSO	Gestión de Personas y Equipos de trabajo	ESPAE	Desarrollo	Mediata	TEÓRICO
Ejecutivos de Atención al partcipe (35)	PROGRAMA	Comunicación Asertiva	FUNDECOM	Desarrollo	Inmediata	TEÓRICO

Elaborado por Orejuela (2021).

- Se recomienda el siguiente procedimiento para elaboración del programa de capacitación anual enmarcado en los componentes que dicta la institución para la elaboración de los manuales de procedimientos.

Proceso para elaborar el plan de Capacitación

OBJETIVO. - Brindar a los colaboradores conocimiento del procedimiento llevado a cabo anualmente para asegurar que posea las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades y generar su crecimiento dentro de la institución, además del fortalecimiento de los conocimientos profesionales generales y específicos de cada cargo.

ALCANCE. - Toda la organización.

REVISIÓN Y APROBACIÓN. - La revisión y aprobación de estas políticas está a cargo del departamento de Recursos Humanos y el Gerente General del FCME.

RESPONSABILIDADES

- **DEL GERENTE GENERAL:** Revisar y aprobar el Plan de capacitación anual y el presupuesto para su aplicación.
- **DEL GERENTE DE AREA:** Revisar el Plan de Capacitación de cada una de sus áreas y aprobarlos
- **DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y ENCARGADO DE CAPACITACIÓN:**
 - ✓ Realizar el Plan y Presupuesto de Capacitación anualmente.
 - ✓ Coordinar, planificar y controlar la realización de todo el proceso de capacitación.
 - ✓ Selección de proveedores de la capacitación.
 - ✓ Difusión de la capacitación al personal respectivo.
 - ✓ Coordinación de la respectiva logística de la capacitación.
 - ✓ Realización y análisis de las diversas evaluaciones.
 - ✓ Evaluar y presentar a la Gerencia General los resultados del plan de capacitación.
- **DE LOS JEFES DEPARTAMENTALES**
 - ✓ Elaborar y entregar el Diagnostico de Necesidades de Capacitación del área a su cargo aprobado por la gerencia respectiva.
 - ✓ Evaluar la eficacia de las capacitaciones

DEFINICIONES BÁSICAS

INDUCCIÓN, acción o conjunto de acciones en el cual se dota al nuevo colaborador de información general acerca de la institución, el marco legal que la rige, aspectos disciplinarios, administrativos, adicionalmente se hará entrega de formularios, reglamentos y procedimientos generales.

ADIESTRAMIENTO, acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y / o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas del individuo con el fin de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo.

CAPACITACIÓN, acción o conjunto de acciones que proporciona y/o desarrolla las aptitudes de una persona, con el fin de prepararlo para que desempeñe adecuadamente las tareas de su puesto de trabajo.

DESARROLLO, acción o conjunto que busca a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el fin de adquiriera el conocimiento necesario para desempeñar su actividad en el cargo actual y darle herramienta para un posible ascenso.

FORMACIÓN, es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

POLÍTICAS

- El Diagnostico de Necesidades de Capacitación se realizará en el mes de septiembre del año en curso, a fin de identificar las capacitaciones necesarias a ejecutarse para el siguiente año.
- El departamento que no presentare Diagnostico de Necesidades en las fechas asignadas por Recursos Humanos no contara con Capacitaciones Específicas, se realizarán solo aquellas que determine su evaluación de desempeño y el Departamento de Recursos Humanos.
- Se realizará una evaluación de desempeño al menos una vez al año en los meses de agosto a septiembre con el fin de complementar las necesidades de capacitación informadas en el Diagnostico de Necesidades.

- Recursos Humanos presentará el Plan y Presupuesto de Capacitación para el siguiente año a efectuarse a la Gerencia General para su aprobación en el mes de octubre acompañado del respectivo presupuesto requerido para su aplicación.
- Recursos Humanos socializará en diciembre de cada año el Plan de capacitación a efectuarse para el siguiente año.
- Todos los eventos de capacitación deberán ser evaluados.
- Los informes de evaluación de la eficacia de capacitación se elaborarán de manera semestral.
- Los cursos de capacitación que estén fuera del Presupuesto aprobado deberán ser autorizados por la Gerencia General previa solicitud justificando la necesidad.
- Todo entrenamiento, cursos o seminario de capacitación que se realice en cualquier área o departamento del FCME, será comunicado y coordinado con el Dpto. de Recursos Humanos del FCME.
- El Cumplimiento del Plan de Capacitación anual es administrado únicamente por Recursos Humanos.
- De realizarse capacitaciones en el horario de trabajo normal este se entenderá como laborado.
- Las capacitaciones que deban ser realizadas los fines de semana significara la compensación en horas libres dentro del mes siguiente de su aplicación.

PROCEDIMIENTO

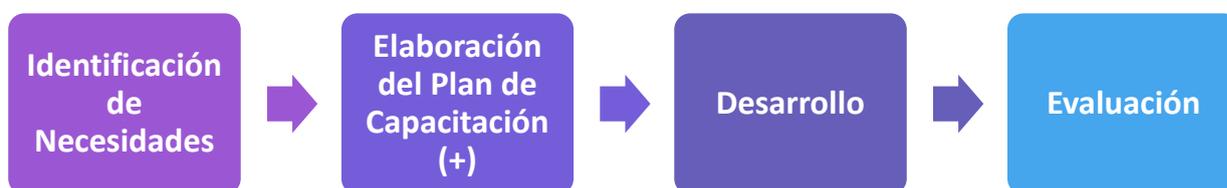


Figura 7. Procedimiento de Elaboración de Capacitación. Elaborado por Orejuela (2020).

SUBPROCESO

Elaboración de Plan de Capacitación:

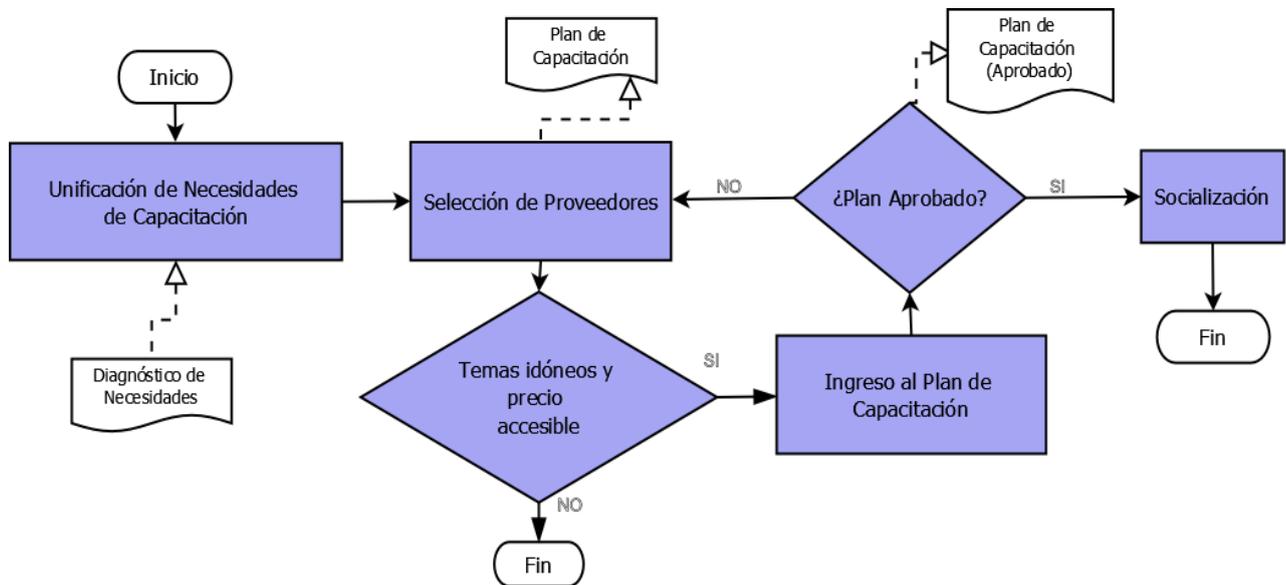


Figura 8. Subproceso de Elaboración del Plan de Capacitación. Elaborado por Orejuela (2021).

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos remitirá al Jefe Departamental el formato para elaborar el Diagnóstico de Necesidades asignando una fecha en la cual deberá ser presentado en formatos Excel y PDF (con la firma del Jefe y del respectivo Gerente) vía correo electrónico.

El Departamento de Recursos Humanos del FCME, identificara además las capacitaciones que serán necesarias para toda la empresa, considerando los objetivos estratégicos, nueva tecnología, etc., mediante metodologías como:

- Solicitudes de capacitación adicionales
- Evaluación del Perfil actual vs perfil idóneo
- Resultados de la evaluación de desempeño

CURSOS Y/O CAPACITACIÓN ADICIONAL

El personal del FCME podrá solicitar capacitaciones adicionales a las que se ha contemplado en el Plan de Capacitación a su respectivo. Las mismas que deberán ser aprobadas por su jefe departamental y Gerente respectivo quienes aceptaran o rechazaran dicha solicitud.

En caso de aceptarse la solicitud, el Jefe inmediato solicitará mediante formulario denominado “SOLICITUD DE CAPACITACIÓN” al Departamento de Recursos Humanos quien presentará la misma mediante informe que incluirá el presupuesto previsto y la disponibilidad del recurso a la Gerencia General quien podrá aprobar o negar.

La aprobación o negación será comunicada al Jefe Departamental solicitante y al gerente general respectivo mediante MEMO simple.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la elaboración del correcto plan de capacitación se realizará el siguiente proceso por parte del Departamento Analista de Recursos Humanos

- Unificación de Información
- Selección de Proveedores
- Elaboración del Formulario Plan de Capacitación para aprobación
- Difusión

Unificación de formularios y determinación de Plan de Capacitación sugerido: Recursos Humanos Unificara la información proveniente del diagnóstico de necesidades con el fin de iniciar la etapa de selección de proveedores

Selección de proveedores: Para la realización de los cursos de capacitación se debe en primera instancia seleccionar a los proveedores de dichos servicios y estimar los costos de cada capacitación.

Elaboración del Formulario Plan de Capacitación para aprobación: Recursos Humanos preparará el documento de Plan de Capacitación del año próximo en la

primera semana de noviembre previa a la aprobación del Presupuesto Anual de Recursos Humanos, Documento que constará con el detalle de eventos a realizarse con su respectivo presupuesto, el cual se elaborará a través del formulario “**Plan de Capacitación**”.

De solicitarse cambios los mismos no podrán excederse de su realización hasta la tercera semana de noviembre.

Difusión: Concluido el Plan de Capacitación, Recursos Humanos de acuerdo al visto bueno de la Gerencia General, enviará mediante memorando las capacitaciones aprobadas a cada jefe y Gerente de área para su conocimiento.

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN:

Para el desarrollo de la capacitación se han considerado dos etapas fundamentales:

- a) Coordinación del evento de Capacitación.
- b) Ejecución del evento de Capacitación.

Coordinación del evento de capacitación: Una vez que el proveedor de la capacitación haya sido seleccionado y se encuentre aprobada la capacitación, Recursos Humanos se reunirá con el instructor (interno o externo) para definir: nombre del evento de capacitación, objetivo, contenido y materiales necesarios para el evento, adicionalmente se deberá coordinar la fecha, hora y sitio de desarrollo de la capacitación para la realización del documento denominado “**AGENDA DE CAPACITACIÓN**”, dicho documento debe poseer por como mínimo los siguientes datos:

- Nombre del evento de capacitación
- Objetivo del evento de capacitación
- Tópicos a ser tratados
- Fecha y hora de inicio y finalización del evento de capacitación
- Lugar de desarrollo
- Tiempo de Duración
- Personal a Capacitar
- Instructor(es)

Ejecución del evento de capacitación: Llegado el día de realización del evento Recursos Humanos deberá coordinar todo lo concerniente a material, lugar y recursos adicionales, 15 minutos antes de la ejecución del evento de capacitación, cuando se trate de una capacitación dentro de la institución (proveedor externo o interno).

Cuando la capacitación, sea abierta; es decir, por proveedor externo y fuera de las oficinas del FCME, la logística como tal será coordinada por el proveedor contratado.

Todos los asistentes deberán registrar su participación en el mismo conforme al formulario denominado “ACTA DE ASISTENCIA CAPACITACIÓN”.

La metodología a utilizarse en el evento de capacitación estará sujeta al criterio del instructor.

Por las capacitaciones internas realizadas por del FCME se entregará el certificado respectivo de asistencia al curso o capacitación. Dicho certificado tiene un único modelo y será emitido por Recursos Humanos revisado y avalado por la Gerencia General y el Presidente del Consejo de Administración.

EVALUACIONES

Una vez ejecutada la capacitación, se considerarán las siguientes evaluaciones para determinar la eficacia de las capacitaciones impartidas y las evaluaciones de los proveedores escogidos:

- Al término de la capacitación todos los participantes de dicho evento deberán realizar una evaluación de conocimiento, especialmente cuando el evento esté orientado al desarrollo de competencias técnicas y sea organizado internamente, con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos en dicha capacitación. El formato de evaluación será variable según cada instructor y curso a ejecutarse.
- Llenar el formulario denominado “EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN” Con el fin de evaluar instructor, curso y logística.
- Evaluar la Eficacia de las capacitaciones mediante el formulario denominado “EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE CAPACITACIÓN”.

- Un evento de capacitación será medido acorde a su eficacia de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 30. Medición de las capacitaciones

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
25-40	41-60	61-80	81-90	91-100

Elaborado por Orejuela (2021).

- El plan de capacitación será medido acorde a su eficacia evaluada mediante el promedio de cada factor.

Evaluación de la capacitación: Una vez que el participante ha realizado la capacitación, Recursos Humanos suministrará el formulario “EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN” que consta con la siguiente información: Generalidades del evento, Contenido, Evaluación del instructor y Logística y Compromisos de mejora

Cada colaborador que participare en una capacitación deberá llenar y entregar el formulario a la persona responsable de Recursos Humanos hasta tres días después de la culminación de la misma, para que ella a su vez tabule la información, y presente un análisis de los factores antes mencionados; los mismos que permitirán la generación de planes de acción.

Evaluación de la eficacia de capacitación: La Evaluación de la Eficacia de capacitación consiste en comprobar cuatro factores de capacitación:

- Conocimiento adquirido
- Comprensión del objetivo
- Mejoras implementadas
- Variación de actitudes

Evaluación de la Eficacia: La realizará el jefe inmediato y de acuerdo a los factores indicados anteriormente, éstos son calificados y valorados de la siguiente manera:

Tabla 31. Valoraciones

Valor	Interpretación
1	Desacuerdo
2	Parcialmente de acuerdo
3	Acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

Elaborado por Orejuela (2021).

Puntos asignados a cada valor calificado:

Tabla 32. Calificación de factores

FACTOR	Calificación			
	1	2	3	4
Conocimientos	6.25	12.5	18.75	25
Comprensión	6.25	12.5	18.75	25
Iniciativa	6.25	12.5	18.75	25
Actitud	6.25	12.5	18.75	25
SUMA				100

Elaborado por Orejuela (2021)

El evaluador será el jefe inmediato, para lo cual llenará el formulario “EVALUACIÓN DE LA EFICACIA CAPACITACIÓN”. El evaluador calificará estos cuatro factores de manera objetiva y se deberá entregar a Recursos Humanos los formularios hasta la fecha que Recursos Humanos detalle al momento del envío del formulario.

Tabulación de los datos: La persona responsable de Recursos Humanos tabula los resultados sumando los valores asignados a cada aspecto de cada evento agrupados bajo dos enfoques, por evento y por factores:

- Balance por eventos

Se suman los puntos asignados a cada categoría y en base a las ponderaciones indicadas el límite inferior será de 25 puntos y el máximo de 100 puntos.

Se realizará un formulario por cada trabajador que asistiere a capacitación con el fin de conocer la eficacia de capacitación en cada caso.

El promedio de cada colaborador se sumará y promediará dando como resultado la eficacia de la capacitación.

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

Este análisis permite identificar los eventos con mejor y peor eficacia y aquellos colaboradores para los cuales la capacitación fue asimilada.

- Balance por factores

Se suman los valores asignados agrupados por factores, de todos los eventos y se promediaran. Este análisis evaluará que factor ha sido mejor y peor calificado sin importar el evento, para determinar la efectividad de la capacitación a nivel global.

Aquellos factores que no se encuentren dentro los niveles aceptables, deberán detallarse en el informe y se propondrán acciones para solventar las deficiencias y evitar que estas ocurran en los siguientes eventos de formación.

Informe de la Evaluación de la Eficacia de Capacitación: A partir de la tabulación de la Eficacia de Capacitación se realiza un análisis semestral de los resultados identificando que eventos de capacitación han sido efectivos y que factores predominan en los eventos para poder hacer seguimiento continuo y tomar las acciones pertinentes de las actividades formativas. Dicho informe contendrá a parte de los elementos detallados en el manual de trazabilidad información la siguiente información:

- Evaluación gráfica cuantitativa.
- Identificación de eventos no evaluados.
- Identificación de colaboradores con menor impacto en capacitación
- Análisis.
- Recomendaciones

ANEXOS

Anexo 1	DNC “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”
Anexo 2	Solicitud de capacitación
Anexo 3	Plan de Capacitación
Anexo 4	Agenda de Capacitación
Anexo 5	Acta de Asistencia de Capacitación
Anexo 6	Evaluación de la Capacitación
Anexo 7	Evaluación de la Eficacia de Capacitación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de RRHH* (4 ed., Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- BAJAÑA BRIONES, Y. B., & GARCÍA GUTIÉRREZ, K. I. (2016). PROGRAMA DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE VENTAS PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS Y MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN HUNTING & FISHING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2016. Guayaquil, Ecuador: Repositorio ULVR.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. McGRAW-HILL.
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Alfaomega.
- Chavez, L. V. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Chimborazo, Ecuador: ESPOCH; Escuela Politecnica de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). McGraw-Hill.
- Código de Trabajo. (s.f.). Ecuador.
- CUEVAS, J. (2011). *PSICOLOGIA Y EMPRESA*. Obtenido de OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: <https://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
- Decreto Ejecutivo 860. (11 de Enero de 2016). *SISTEMA NACIONAL DE CUALIFICACIONES Y CAPACITACION PROFESIONAL*. Ecuador.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). MEXICO: Pearson.
- e-ABC LEARNING. (s.f.). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de ¿Qué es una plataforma de e-Learning?: <https://www.e-abcllearning.com/queesunaplataformadeelearning/>
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Friego, E. (Junio de 2011). *FORO DE SEGURIDAD*. Obtenido de ¿Qué es la capacitación?: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de Diferencias entre la autoridad de línea y de staff: <https://www.gestiopolis.com/diferencias-autoridad-linea-staff/>
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Décimo Tercera ed.). MEXICO DF: MCGRAW-HILL.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández Silva, F., & Lahera Yohannis, M. (Enero - Febrero de 2006). *Scielo*. Recuperado el Febrero de 2020, de Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003#cargo
- Iturralde Solórzano, R. (2017). *Administración para PYMES*. Guayaquil, Ecuador: ULVR.
- JAMAICA GONZÁLEZ, F. M. (Septiembre de 2015). <https://repository.unimilitar.edu.co>.
Obtenido de LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS:
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=BAE7A042A696793E75F53DD78DCE6DD7?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=BAE7A042A696793E75F53DD78DCE6DD7?sequence=1)
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de Norma de Capacitación: <http://www.trabajo.gob.ec/norma-de-capacitacion/>
- Ministerio de Trabajo. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de Norma de Capacitación: <http://www.trabajo.gob.ec/norma-de-capacitacion/>
- MRL-2014-0136. (s.f.). *Registro Oficial* . Ecuador.
- Mujica Leiva, J. (s.f.). *Selectum*. Recuperado el 2020, de Curso Desarrollo de habilidades directivas: www.selectum.cl
- PRIETO BEJARANO, P. G. (2013). *REPOSTORIO UDEM*. Obtenido de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRÁTEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL:
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Reyes Ponce, A. (2007). *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. México: LIMUSA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima Edición ed.). México: PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, J. M. (2002). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Políticas de capacitación laboral: <http://white.lim.ilo.org/cimt/documetospdf/150e.pdf>
- Sánchez, A., Velado, K., & Meléndez Fuentes, M. (02 de Febrero de 2007). *Universidad Francisco Gavidia*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Diseño de un programa de capacitación en fundamentos de marketing para el mejor desempeño de la actividad comercial de las pequeñas empresas del sector comercio en el Municipio de San Salvador: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/6791>
- Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. C. (2004-2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. (U. d. Rioja, Ed.) *Revista de Economía y Empresa*, 22(52-53), 175-196.

Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de Revista de economía y Empresa:
<https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/156357>

Significados.com. (s.f.). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de Significado de Actitud:
<https://www.significados.com/actitud/>

Significados.com. (s.f.). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de Significado de Aptitud:
<https://www.significados.com/aptitud/>

SILICEO AGUILAR, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Mexico: LIMUSA Noriega Editores.

Synapsys Business Solutions. (s.f.). Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de Todo Sobre la Gestion Por Procesos Parte 1: <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Villacrés Suárez, B. (2016). PLAN DE CAPACITACIÓN - ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO. RIOBAMBA, ECUADOR.

Zazueta Luque, E. I., Lopez Lopez, M. L., & Cervantes Rosas, M. d. (2017). LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones*, (pág. 15).

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Realizada.

Octubre 2020

ENTREVISTA

La siguiente entrevista se realiza como parte de la investigación para la obtención del título de Ingeniera Comercial en la Universidad Laica Vicente de Rocafuerte de Guayaquil de la Srta. Vicky Orejuela Chunga.

Las preguntas realizadas a continuación son parte de la tesis “**LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO**”, la misma en la cual se define como áreas claves a los departamentos de Atención al Participante, Fabrica de Operaciones y Tesorería e Inversiones de acuerdo a la relación con el cliente y a la visión institucional.

- 1.- ¿Considera usted a la capacitación un proceso clave en la gestión del talento humano?
- 2.- ¿De qué manera considera usted que se podrían identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento del personal del FCME?
- 3.- ¿Cuáles piensa usted que son las necesidades de capacitación del personal en áreas claves del FCME?
- 4.- ¿En su opinión que procedimiento debería seguir la institución para desarrollar un adecuado proceso de evaluación de desempeño?
- 5.- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que debe tener en consideración el FCME para elaborar un adecuado plan de capacitación institucional?
- 6.- ¿En qué medida considera usted que la elaboración de un adecuado plan de capacitación aporta en el incremento de la productividad en las áreas claves del FCME?

Anexo 2. DNC “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fecha: 01/01/2020
Código: RHS-FRM-000	FORMULARIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Página 1/1

FECHA: _____		CARGO: _____	
NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____			
DEPARTAMENTO: _____			

SEGÚN LAS FUNCIONES QUE EJECUTEN EN FORMA INDIVIDUAL SUS SUBALTERNOS, ¿EN QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN CREE USTED DEBE DARSE OPORTUNIDAD O ÉNFASIS?

Cédula	Apellidos y Nombres	Cargo	Tipo de Capacitación	Tema de Capacitación	Proveedor Sugerido	Tipo	Prioridad	Actividad Sugerida
						Actualización	Mediata	Curso Teórico - Práctico

***Tipo de Capacitación:**

Curso: Tema específico y con duración no mayor a un mes

Programa: Tema Macro y con duración mayor a un mes.

***Tipo de Necesidad:**

Actualización: Conocimiento ya manejados por el colaborador que han sufrido cambios producto de las leyes vigentes.

Refuerzo: Conocimiento que puede ser desarrollado por el colaborador.

Desarrollo: El colaborador no posee estos conocimientos o los maneja empíricamente.

Incentivo: Conocimiento que ayudará al colaborador a mejorar su desempeño y permitirá futuros ascensos.

***Prioridad:**

Inmediata: Aplicarse dentro de los 6 primeros meses del Plan.

Mediata: Aplicarse dentro de los 12 meses del plan

Postergarle: Puede o no aplicarse, de no aplicarse se considerará como mediata al año siguiente.

***Actividad Sugerida:**

Teórico, Práctico, Teórico – Práctico.

Anexo 3. Solicitud de capacitación.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fecha: 01/01/2020
Código: RHS-FRM-000	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	Página 1/1

Solicitado por:			
Cargo:		Área:	
CLASE DE EVENTO DE CAPACITACIÓN			
EVENTOS		PROGRAMA POR DESARROLLO DE PERSONAL	
Curso		Carrera técnica	
Seminario		Carrera profesional	
Congreso		Especialización	
Taller		Diplomado	
Conferencia		Maestría	
Otros		Otros	
NOMBRE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN		OBJETIVO (Propósito del evento de capacitación)	
COMPETENCIAS A DESARROLLAR:			
No.	PERSONAS PROPUESTAS	CARGO	
INFORMACIÓN DEL EVENTO			
FECHA DE INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	NOMBRE DE LA ENTIDAD	
DURACIÓN DEL EVENTO EN HORAS		LUGAR DONDE SE CELEBRA EL EVENTO	
VALOR DEL CURSO (sin IVA)		FORMA DE PAGO	

Solicitado (Persona requirente)	Aprobado (Jefe Departamental)	Autorizado (Gerente de Área)	Recibido (Recursos Humanos)

Anexo 4. Plan de Capacitación Anual.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fecha: 01/01/2020
Código: RHS-FRM-000	PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL	Página 1/1

AÑO	
GERENCIA:	
DEPARTAMENTO:	

No.	Tema de Capacitación	Proveedor Sugerido	Tipo de Capacitación	MES DE PROGRAMACION												Participantes	Detalle de Capacitación	Nro. Empleados	Costo Unitario Projectado	Costo total Projectado
				I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre							
				ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
1																				
2																				
3																				
4																				
TOTALES																		\$	-	

Elaborado por:

Analista

Revisado por:

Jefe de Recursos Humanos

Aprobado por:

Gerente General

Anexo 5. Agenda de Capacitación.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fecha: 01/01/2020
Código: RHS-FRM-000	AGENDA DE CAPACITACIÓN	Página 1/1

CURSO :		DESDE:	HASTA:
INSTRUCTOR:		ENTIDAD:	
LUGAR:		DURACIÓN	
OBJETIVO:			
TEMAS A TRATAR:			
* * * *			
PERSONAL A CAPACITARSE			
CEDULA	NOMBRE	DEPARTAMENTO	
* * * * * *			

Capacitador	Analista de RRHH	Jefe de RRHH
Elaborado por	Revisado	Autorizado

Anexo 6. Asistencia de Capacitación.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Fecha: 01/01/2020
Código: RHS-FRM-000	ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN	Página 1/1

CURSO :		DESDE:	HASTA:
INSTRUCTOR:	ENTIDAD:		
LUGAR:	DURACIÓN		

Cedula	Nombre	Departamento	Firma
099999999999	JUAN PEREZ PAZMIÑO	RRHH	

Anexo 7. Evaluación de la Capacitación.

 Código: RHS-FRM-000	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	Página 1/1
---	---	---------------------------------

DATOS DEL EMPLEADO						
Nombre y Apellido:			Departamento:			
Área:	Fecha:	Acta No.:				
DATOS DEL PROVEEDOR						
Curso:						
Instructor:	Fecha:	Sede:				
EVALUACIÓN DEL EVENTO/PROVEEDOR						
LOGÍSTICA			INSTRUCTOR			
El material de apoyo impreso fue suficiente	  	¿El Instructor fue dinámico?	  			
La comodidad y limpieza de las instalaciones	  	¿La explicación que dio el Instructor fue fácil de entender?	  			
La aclimatación de las instalaciones	  	¿El Instructor realizó dinámicas, juegos, casos que le permitieron a usted facilitar su aprendizaje?	  			
El servicio de comida y bebidas del evento	  	¿Recomienda al Instructor para próximos eventos?	  			
CONTENIDO			TALENTO HUMANO (sólo llenar RRHH)			
¿Te sientes motivado a realizar lo aprendido?	  	Instructor <input type="checkbox"/> _____ %				
¿El curso cubrió tus expectativas?	  	Logística <input type="checkbox"/> _____ %				
			Contenido <input type="checkbox"/> _____ %			
COMPROMISOS DE MEJORA						
Mejora (resumen)			Fecha propuesta			
			//_			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma del Participante						

Anexo 8. Evaluación de la Eficacia de Capacitación.

	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página
Código: RHS-FRM-000	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE CAPACITACIÓN	1/1

CURSO :		FECHA:
ASISTENTE:	CARGO:	
EVALUADOR:	CARGO:	
INSTRUCTOR:	ENTIDAD:	

<p>1. LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</p> <p>En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>2. HUBO COMPRENSIÓN DEL MENSAJE PRINCIPAL DE LA CAPACITACIÓN POR PARTE DEL PARTICIPANTE.</p> <p>En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>3. HUBO MEJORAS Y/O INICIATIVAS PUESTAS EN MARCHA POR EL ASISTENTE COMO RESULTADO DE HABER PARTICIPADO EN LA ACCIÓN FORMATIVA.</p> <p>En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>4. SE MANIFIESTA EN LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PARTICIPANTE EN EL EVENTO DE CAPACITACIÓN.</p> <p>En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/></p>
<p>5. OBSERVACIONES O COMENTARIOS:</p>

FIRMA EVALUADOR