



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **SOFÍA MONSERRAT ALMEIDA HIDALGO**, con CC. 172255930-7, autora del trabajo de graduación intitulado: “**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR CARGO EN LA CONSULTORA MOORE STEPHENS ECUADOR PARA LOS TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2016**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, diciembre 2016

SOFÍA MONSERRAT ALMEIDA HIDALGO

CC. 172255930-7

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR CARGO EN LA CONSULTORA
MOORE STEPHENS ECUADOR PARA LOS TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE
QUITO EN EL AÑO 2016

NOMBRE:

SOFÍA MONSERRAT ALMEIDA HIDALGO

DIRECTOR:

MGTR. KATIA NARANJO E.

QUITO, 2016

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado a mis padres: Edith Hidalgo Padilla y Jaime Almeida Escobar quienes me han acompañado a lo largo de mi vida dándome su ejemplo y cariño, de igual forma a cuatro ángeles, mis abuelitos: Señora Rosa Padilla quien durante su vida ha demostrado que nada es imposible y ha ganado todas sus batallas por sus hijos y su familia, al señor Milton Hidalgo quien con su extraordinaria forma de ser ha guiado el camino de sus hijos y por último en la memoria de Isabel Escobar y Arturo Almeida Vinueza quienes cada día los recuerdo con cariño ya que fueron quienes me ofrecieron el mejor regalo que podría desear, mi familia, donde quieran que estén abuelitos gracias, mil gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

Sin duda hay personas muy especiales a quienes quisiera agradecer: mis profesores por su apoyo, mi familia quienes siempre me han dado su ejemplo y afecto, mis amigos quienes han sido ese soporte y empujón cuando más los he necesitado, la Consultora Moore Stephens quien me abrió sus puertas y me ha permitido dar mis primeros pasos en el mundo laboral, de igual forma a quienes me han guiado, enseñado y ayudado: mi tutora de esta disertación Katia Naranjo, mi prima María Isabel Almeida y mis dos tutoras organizacionales Cristina Abad y Alexandra Ron, gracias por su constante apoyo y por creer en mí.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TEMA:	5
INTRODUCCIÓN	5
1 CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL.....	7
1.1 Problema	7
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas Específicos	10
1.3 Datos de la organización	10
1.3.1 Actividad.....	11
1.3.2 Ubicación.....	11
1.3.3 Contexto.....	11
1.3.4 Misión.....	11
1.3.5 Visión.....	12
1.4 Características.....	12
1.4.1 Organigrama.....	13
1.5 Objetivos	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos Específicos.....	14
1.6 Justificación.....	14
2 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Capacitación y Educación empresarial.....	16
2.1.1 Capacitación	19

2.1.2	Elementos de la capacitación	21
2.1.3	Importancia de la capacitación	26
2.1.4	Organización de la capacitación.....	28
2.1.5	Educación	34
2.2	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	36
2.2.1	Levantamiento de la información	37
2.2.2	Necesidad de capacitación por discrepancia	37
2.2.3	Necesidad de capacitación por participación	39
2.3	Descriptivos y perfiles de cargo	40
2.4	Diseño del plan de capacitación.....	43
3	CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1	Matriz de Marco Lógico.....	46
3.2	Descriptivos de cargo	47
3.3	Detección de Necesidades de Capacitación.....	52
4	CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN.....	69
4.1	Plan de capacitación.....	69
5	CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1	CONCLUSIONES	76
5.2	RECOMENDACIONES	77
6	BIBLIOGRAFÍA.....	78
	ANEXO I. Plan de Desarrollo Individual por Competencias	
	ANEXO II. Perfil de cargo	
	ANEXO III. Detección de Necesidades de Capacitación	
	ANEXO IV. Contenido de curso	

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Mapa Estratégico</i>	9
<i>Figura 2. Organigrama de Moore Stephens</i>	13
<i>Figura 3. Niveles de educación</i>	18
<i>Figura 4. Ciclo de la capacitación</i>	22
<i>Figura 5. Proceso de capacitación</i>	24
<i>Figura 6. Organización de mesas en forma de “U”</i>	29
<i>Figura 7. Organización de mesas en forma de “Islas”</i>	30
<i>Figura 8. Organización de mesas en forma de “Junta de directores”</i>	31
<i>Figura 9. Organización de mesas en forma de “Escuela”</i>	32
<i>Figura 10. Organización de mesas en forma de “Auditorio”</i>	33
<i>Figura 11. Necesidades de capacitación por discrepancia</i>	39
<i>Figura 12. Descriptivos de puesto</i>	42
<i>Figura 13. Política retributiva</i>	43
<i>Figura 14. Preguntas para realizar detección de necesidades de capacitación</i>	44
<i>Figura 15 . Puntos calves para capacitación</i>	45
<i>Figura 16. Modelo para actualización de actividades</i>	47
<i>Figura 17. Resultado del levantamiento de perfiles por competencias</i>	48
<i>Figura 18. . Resultado de Perfil de cargo</i>	50
<i>Figura 19. Modelo de Detección de Necesidade de Capacitación</i>	53
<i>Figura 20. Analisis de detección de necesidades de capacitación</i>	54
<i>Figura 21. Detalle de cursos</i>	68

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Marco lógico</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 2. Vinculación de cada curso a un objetivo estratégico</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 3. Cronograma de capacitación.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 4. Plan de Desarrollo Individual por Competencias</i>	<i>80</i>

TEMA:

Diseño de un plan de capacitación por cargo en la consultora Moore Stephens Ecuador para los trabajadores de la ciudad de Quito en el año 2016.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el Área de Recursos Humanos se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo empresarial ya que posee varios subsistemas que se enfocan en fortalecer la parte técnica, personal y actitudinal de los colaboradores de una organización, la capacitación es uno de estos subsistemas que siempre ha sido de mucho interés y ha llamado la atención de varios profesionales del área debido a que posee varias herramientas que han permitido desarrollar procesos de evaluación, selección, desarrollo organizacional entre otras. Estas herramientas han sido muy importantes al momento de su ejecución ya que ayudan a los procesos operativos generando impacto a corto y largo plazo en la organización.

La capacitación es un tema de gran importancia en los estudios realizados en la Facultad de Psicología ya que según los datos de la plataforma virtual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2011 - 2013), desde hace algunos años se han presentado varios trabajos que abordan temas de capacitación con aportes como proyectos de planes de desarrollo o planes de capacitación realizados en diferentes empresas. Por ejemplo, existen trabajos como: “Propuesta de rediseño de procesos de capacitación y desarrollo para el Banco del Pichincha C.A.” Custode (2007), en donde se plantea un rediseño de las propuestas de capacitación el cual beneficiará a todos los colaboradores del Banco a nivel nacional. Además de esto se encuentra la “Diseño de un plan de capacitación para fortalecer los valores institucionales de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología mediante la programación neurolingüística” Villacis (2011), en donde trata sobre las reformas en el sector privado y como estas afectan al personal y su necesidad de la propuesta de proyectos con la ayuda de la programación neurolingüística.

Actualmente en la empresa Moore Stephens existe el proyecto de fortalecer la iniciativa de una escuela de formación la cual fue creada en función de los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard con el fin de aportar al desarrollo profesional del personal mediante el

proceso de capacitación el cual se encuentra dirigido por los gerentes y supervisores de las áreas según lo expresa Cristina Abad.

1 CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Problema

Falta de planificación al proponer un plan de capacitación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

Moore Stephens Ecuador cuenta con un proyecto denominado “Escuela de Formación y Desarrollo”, que como lo afirma la ex gerente de recursos humanos (Abad, 2014). “Se pretende educar al personal mediante un proceso de capacitación interna dirigido por los líderes de cada una de las áreas hacia los colaboradores de otras jerarquías”, esto quiere decir que según el modelo de aprendizaje de la empresa las personas que lideran los equipos de trabajo deben ser los responsables de guiar a sus equipos proporcionándoles las enseñanzas y herramientas necesarias que le permitan desarrollar su trabajo, además de brindar un correcto servicio en nombre de la marca de la empresa.

A más de lo mencionado las personas que lideran las áreas de negocio deberán recibir cursos externos de temas técnicos y estratégicos con el fin de reproducirlos dentro de la empresa que permitirá contribuir al desarrollo de sus habilidades y competencias para la ejecución de sus tareas diarias. El propósito de la escuela es fortalecer los conocimientos y el método de trabajo de la empresa mediante diferentes módulos para que el personal de la empresa se mantenga y no exista fuga de talento.

Esta investigación tiene el objetivo de desarrollar un plan de capacitación el cual esté enfocado en el desarrollo integral de las personas tanto técnicas como actitudinales. Dicho plan deberá estar alineado al mapa estratégico con la finalidad de que la información que se levante con el personal sea objetiva y esté acorde con la razón de ser de Moore Stephens.

El mapa estratégico es una herramienta que ha permitido identificar los pilares estratégicos de la empresa, con el cual mediante varios objetivos estratégicos ayudarán a gestionar el cumplimiento de la visión de la empresa.

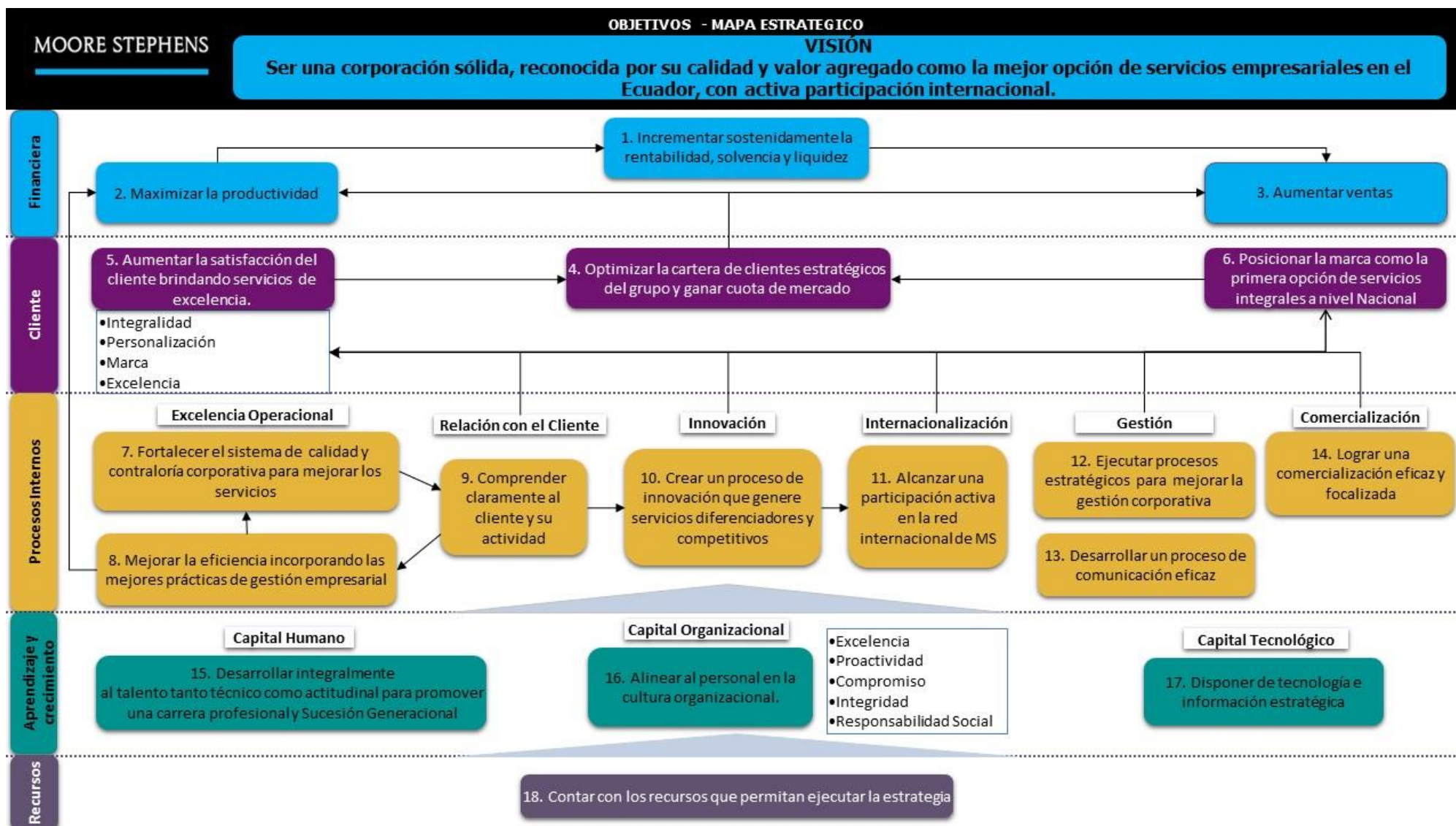
Estos pilares son:

- Financiera. – Se enfoca en medir los resultados tangibles como los asientos contables.
- Cliente. – Se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente mediante las encuestas de satisfacción del cliente.
- Procesos Internos. – Se enfoca en el trabajo de los procesos estratégicos para crear valor agregado en los servicios mediante las reuniones semanales que sostiene cada área.
- Aprendizaje y Crecimiento. – Se enfoca en los recursos intangibles para mejorar los procesos estratégicos mediante la capacitación al personal.
- Recursos. – Se enfoca en los recursos tangibles para ejecutar las estrategias como los formatos de requerimientos de cada proceso. (BackOffice, 2013).

Cada uno de estos pilares posee objetivos específicos los cuales ayudarán a las áreas de negocio y área administrativa para realizar su trabajo de forma que se encuentre enfocado en la rentabilidad de la empresa y a la gestión que la firma necesita para que sea productiva.

El mapa estratégico es:

Figura 1. Mapa Estratégico



(BackOffice, 2013)

El proyecto se aplicará a los segmentos de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento los cuales poseen objetivos planteados en el Balanced Scorecard:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Promover una cultura de innovación que genere servicios diferenciadores y competitivos.
- Desarrollar integralmente al talento tanto técnico como actitudinal para promover una carrera profesional y Sucesión Generacional (BackOffice, 2013)

En función a los objetivos estratégicos, se han delineado los procesos para el cumplimiento de los mismos entre los cuales consta el desarrollo integralmente al talento técnico y actitudinal para promover una carrera profesional y sucesión generacional.

Con el presente trabajo se busca la actualización de las competencias por cargo, para de esta manera identificar la brechas existentes de acuerdo a las actividades que tienen a su cargo cada una de las personas que ocupan las diferentes posiciones dentro del organigrama, lo que ayudará a desarrollar un modelo de capacitación y de aprendizaje que permita desarrollar las competencias por cargo mediante el uso de los recursos económicos, humanos y de tiempo mediante resultados como la identificación del plan de capacitación y el diseño del programa de desarrollo de habilidades para los instructores internos.

1.2.2 Problemas Específicos

- Perfiles de cargos desactualizados.
- Planificación de capacitación incompleta y extensa.
- Falta de comunicación de las áreas con recursos humanos.

1.3 Datos de la organización

Según los datos de la página web de la empresa Moore Stephens (2015), la empresa se encuentra constituida desde el 01 de junio de 1996 bajo en nombre de Profile Consultores y posteriormente en el año 2002 ingresa a la Red de Moore Stephens Latinoamérica y a la Red de Moore Stephens Internacional con el nombre de Moore Stephens Profile.

La empresa de consultoría Moore Stephens se fundó en Londres, Inglaterra, en el año 1907, actualmente cuenta con colaboradores de firmas independientes de consultoría y auditoría brindando una cobertura mundial posicionándose entre las 10 marcas mundiales más importantes del mercado.

1.3.1 Actividad.

Moore Stephens brinda servicios de: Consultoría tributaria contable, consultoría legal tributaria, consultoría en precios de transferencia y auditoría externa a nivel nacional principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.3.2 Ubicación.

Quito. - Av. Amazonas N21-147 y Robles. Edificio Río Amazonas, en el séptimo y octavo piso, oficinas 720 y 804.

Guayaquil. - Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar. Edificio Empresarial en el cuarto y quinto piso, oficinas 402 y 503.

1.3.3 Contexto.

Según los datos de la página web la empresa es un “...equipo de profesionales multidisciplinarios, que ponemos a disposición de nuestros clientes más de catorce años de experiencia, brindamos asesoría integral e innovadora con bases de excelencia y generación de valor agregado, proporcionamos soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos empresariales ...” Moore Stephens (2015)

1.3.4 Misión.

Contribuir con nuestro talento humano al éxito empresarial a través de servicios integrales, especializados, personalizados e innovadores que generan valor agregado (Moore Stephens, 1996).

1.3.5 Visión.

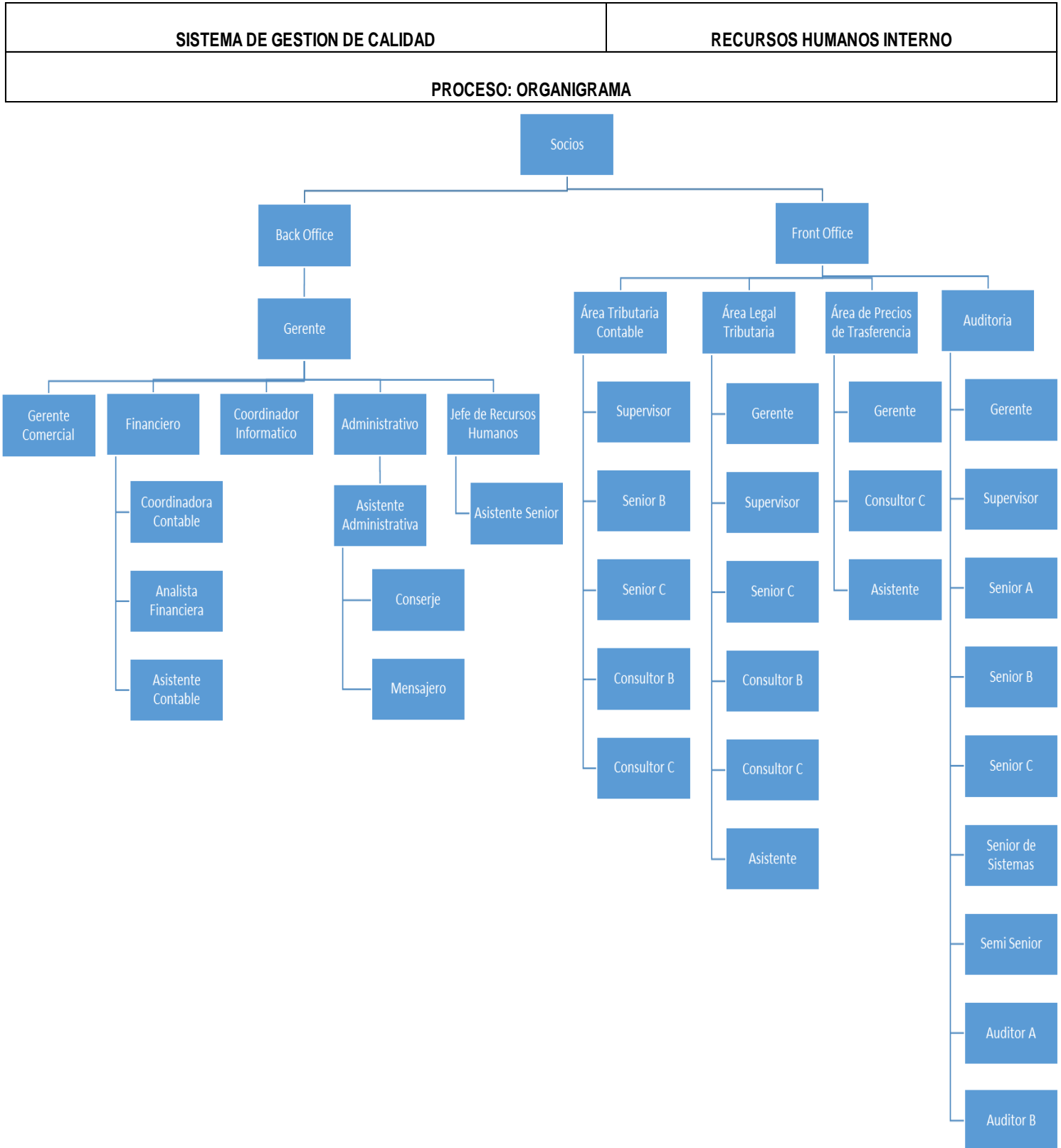
Ser una corporación sólida, reconocida por su calidad y valor agregado como la mejor opción de servicios empresariales en el Ecuador, con activa participación internacional (Moore Stephens, 1996).

1.4 Características.

Moore Stephens Ecuador, es un grupo empresarial conformada por tres empresas legalmente constituidas bajo la normativa legal ecuatoriana: Moore Stephens Profile CIA. LDA., Proficonsult Asesores CIA. LTDA. y Moore Stephens & Asociados CIA. LTDA. Con 100 colaboradores distribuidos entre las tres empresas (Moore Stephens, 2015).

1.4.1 Organigrama.

Figura 2. Organigrama de Moore Stephens



(BackOffice, 2016)

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación en Moore Stephens Ecuador para reforzar y fortalecer la Escuela de Formación y Desarrollo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Actualizar los perfiles de cargo.
- Actualizar las competencias de cada cargo.
- Proponer capacitaciones por cargo a partir de un modelo de detección de necesidades de capacitación.
- Proponer proveedores de capacitación.
- Diseñar un plan de capacitación.

1.6 Justificación

La Consultora Moore Stephens cuenta con una estructura definida la cual está dividida en dos áreas internas, la primera es el Front Office que es el conjunto de las unidades de negocio que proporcionan rentabilidad a la empresa y la segunda es el BackOffice que es la unidad de apoyo la cual es responsable de velar por la estabilidad de los colaboradores; esta área posee varios proyectos de talento humano cuyo fin es mejorar la productividad de los colaboradores.

El proyecto tiene el objetivo de crear una escuela de formación para sustentar la carrera empresarial los colaboradores para que puedan desarrollar sus habilidades técnicas y actitudinales en Moore Stephens, ya que la empresa tiene la característica de apoyar a sus colaboradores en sus horarios académicos brindando la oportunidad de adquirir experiencia laboral mientras que la persona culmina su formación profesional. El objetivo de crear beneficios de horarios y brindar apoyo en la carrera empresarial es formar profesionalmente a todos los colaboradores y ayudarlos a mejorar sus habilidades técnicas.

La ejecución de capacitación no ha podido ser culminada de forma satisfactoria, ya que durante los dos últimos años se han presentado inconvenientes con el tiempo de los capacitadores razón por lo que ha dificultado que los cursos sean realizados de forma exitosa. Con este antecedente se podría concluir que existen programas de capacitación que no poseen una adecuada planificación y por tanto no se cumple con el propósito establecido generando gastos y pérdidas para la empresa.

Por otro lado, los descriptivos de cargo no están actualizados, lo que indica que el inicio del proyecto es la actualización de los perfiles de cargo mediante entrevistas y encuestas a los ocupantes de cada cargo, para luego realizar una encuesta a todos los gerentes y de esta manera validar la información. El siguiente paso será determinar las necesidades de capacitación por cada cargo y por último se elaborará el diseño de la propuesta de capacitación por cargos.

El objetivo de la realización de este proyecto es lograr diseñar un programa de capacitación que permita que todas las áreas cuenten con cursos que permitan suplir las necesidades encontradas, de tal forma que los cursos propuestos logren el fin de incrementar los conocimientos técnicos de los colaboradores y optimizar el desempeño.

La propuesta está orientada hacia el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal de Moore Stephens, además servirá de apoyo y requisito para su crecimiento profesional dentro de la organización a través de un plan de carrera.

La investigadora obtendrá con la ejecución de este proyecto un beneficio personal para obtener el título de psicóloga organizacional.

2 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Capacitación y Educación empresarial

La capacitación abarca muchas interpretaciones aplicables a varios contextos según como lo destacan varios autores este término es denominado como:

Un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 322)

Esto quiere decir que la capacitación abarca procesos más elaborados que un simple curso dictado en una jornada establecida. El capacitar tiene su propósito definido y establecido, siendo este el que se encarga de desarrollar las habilidades que la persona necesita para desempeñar sus actividades diarias en su puesto de trabajo lo que significa que se desarrollan conocimientos más técnicos y específicos para la carga laboral; por otra parte, la educación es un proceso más extenso que como se lo menciona se encarga de preparar a la persona para que su desempeño sea cada vez mayor y generalizado a temas no técnicos. Esto quiere decir que para ocupar un cargo dentro de una organización no basta con cumplir el perfil básico establecido para cada cargo con la información de los conocimientos técnicos que aplicará diariamente en su trabajo, sino el adquirir nuevos conocimientos que mejoren sus habilidades.

A diferencia de la capacitación, la educación puede poseer temas generales como el desarrollo de competencias universales de las organizaciones o desarrollo de habilidades sociales tales como servicio al cliente, ventas, inteligencia emocional, liderazgo, comunicación efectiva, etc., lo que implica que al vincularse a la educación una persona podrá adquirir habilidades no relacionadas directamente con sus actividades diarias en el trabajo pero que le permitirán desenvolverse de una forma más efectiva ante sus clientes y compañeros de trabajo.

El enfoque de una organización para que sea rentable dentro del mercado laboral, debe centrarse en la capacitación y educación, ya que se lograría desarrollar un trabajo más efectivo con el personal. Se puede considerar que “la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole

al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad” (Siliceo, 2004, pág. 16). Esto indica que la capacitación no puede ser un simple requisito que las empresas realizan, al contrario, deben buscar la forma de convertir este insumo como un beneficio personal de aprendizaje y superación laboral en donde la persona obtenga más conocimientos y las herramientas necesarias para poder alcanzar sus metas profesionales planteadas, también se puede determinar que los estudios que una persona ha realizado son la base para cumplir cualquier requisito del perfil, pero a pesar de que la persona posea el nivel de educación requerido y la experiencia que le certifique la calidad y confiabilidad de sus conocimientos, cada tema aplicado en las tareas cotidianas del trabajo debe actualizarse en varios aspectos técnicos y actitudinales cada cierto tiempo pese a que hay que tomar en cuenta que los programas de capacitación dependiendo de su origen pueden llegar a ser muy costosos.

Adicional al enfoque que debe tener la capacitación hay que tomar en cuenta los avances tecnológicos y científicos, lo cual hacen que nuestros conocimientos queden desactualizados y hasta obsoletos, las empresas que buscan mantener una alta posición en el mercado con una activa participación empresarial deben procurar tomar en cuenta la capacitación del personal como un factor indispensable para el crecimiento de su compañía así como el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores realizando inversiones para su gente con la finalidad de mejorar su productividad.

Para que las empresas se mantengan dentro de un buen nivel de capacitación, se debe tomar en cuenta que existen varios niveles los cuales se basan en diferencias entre los tres tipos de educación, estos son los orígenes de la educación que la persona debe adquirir:

- Educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional.
 - Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.
 - Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.
 - Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función (Chiavenato, 2007, págs. 385-386).

Figura 3. Niveles de educación



Esto quiere decir que la formación profesional que la persona ha desarrollado a lo largo de su vida no puede ser suficiente para el éxito empresarial, el permanente trabajo que se realiza dentro de las organizaciones aporta de forma paulatina enseñanzas que a largo plazo se convierten en una fortaleza para cada uno de los colaboradores que forman parte de las organizaciones. No obstante, es responsabilidad de cada persona la búsqueda de conocimientos que le permitan un desarrollo integral, abarcando los cuatro tipos de educación antes descritos.

Dentro de esta primera parte hemos mencionado la importancia que tiene la capacitación y la educación en la formación de los empleados dentro de una empresa, ya que los conocimientos no deben ser únicamente teóricos sino deben ser aplicados a la práctica, por ejemplo, en Moore Stephens la capacitación de las diferentes actualizaciones en reformas, leyes y normativas que se lo realiza de forma anual porque será la base teórica del trabajo que se desarrollará durante el año y la capacitación continua cada que se produzca alguna reforma se convertiría en un uso excesivo de tiempo perdiendo la importancia al cliente y el tiempo destinado al mismo. Cabe resaltar que no toda organización podrá contar con los recursos necesarios para desarrollar una capacitación, pero es importante que las empresas busquen los medios necesarios que ayuden al personal a desarrollar sus habilidades técnicas de forma grupal o individual.

2.1.1 Capacitación

Como se lo mencionó anteriormente la capacitación es un tema muy importante para el desarrollo de las empresas, por lo cual cabe mencionar que hoy en día muchos ejecutivos tienen una proyección a largo plazo y buscan mantener a su negocio como una herramienta rentable optando por invertir en capacitaciones como cursos no técnicos tales como imagen personal, seguridad, salud y en cursos técnicos para cada colaborador dentro y fuera del país. Sin duda cada empresa tiene sus prioridades y están enfocados en el rendimiento de sus líneas de negocios, pero cuando existen problemas internos es posible que las prioridades cambien, pero como saber cuándo dentro de la empresa existen problemas y como identificarlos. Cada organización “están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social-humano. El delicado equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos” (Pinto, 2000, pág. 19) esto quiere decir que si uno de estos tres aspectos se desestabiliza la empresa puede llegar a tener complicaciones en la consecución de sus objetivos.

Pero como la capacitación puede ser un factor importante para que la empresa no tenga este desequilibrio “la capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir cambios en cualesquiera de ellos” (Pinto, 2000, págs. 19-20). Este argumento quiere decir que la capacitación es el proceso que ayuda a desarrollar los subsistemas. Por esta razón la capacitación necesita ser considerado como un proceso que abarque la parte técnica y actitudinal porque de nada serviría tener a colaboradores dispuestos y comprometidos con sus conocimientos si no pueden trabajar en equipo creando sinergia corporativa o compartiendo sus conocimientos hacia el resto de sus compañeros.

Hay que tomar en cuenta que los procesos que se manejan en una empresa tienen un inicio, un proceso y un final de tal forma que posee una razón de ser, se podría argumentar que la razón más relevante de la capacitación es ofertar una actualización en los conocimientos de los colaboradores de las empresas, ante esto mencionamos los objetivos de la capacitación los cuales son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, pág. 387)

Estos objetivos tienen un claro enfoque se proyectan en ayudar a las personas a mejorar sus habilidades y prepararlos para cargos que requieran de mayor complejidad, adicional al realizar los cursos de capacitación se pueden integrar a las diferentes áreas de una empresa, por ejemplo en Moore Stephens cada año se planifica una jornada de capacitación para actualizar al personal en temas de gran importancia para el desarrollo del trabajo durante el resto del año, adicional se procura tener cursos en donde los instructores sean de otras áreas para que las personas conozcan a sus compañeros de trabajo y generen vínculos entre áreas contribuyendo al clima laboral de la empresa.

Al definir que la capacitación posee objetivos generales se debe delimitar los propósitos claves los cuales serán una referencia para la propuesta de los cursos ya que servirán como guía que ayudará a proponer cursos alineados a brindar un beneficio y no solo un curso de capacitación, estos propósitos claves son los siguientes:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación. (Siliceo, 2004, págs. 29-32)

Tomando en cuenta estos argumentos se puede definir que los planes de capacitación dentro de una empresa tienen que ser enfocados no solo para las necesidades técnicas detectadas al inicio de la planificación sino alineados al desarrollo de la planificación estratégica de la empresa con el fin de intervenir en los diferentes argumentos planteados anteriormente tales como clima, cultura, valores y cambios organizacionales, si dentro del plan de capacitación se logra intervenir en cada uno de los elementos de la planificación

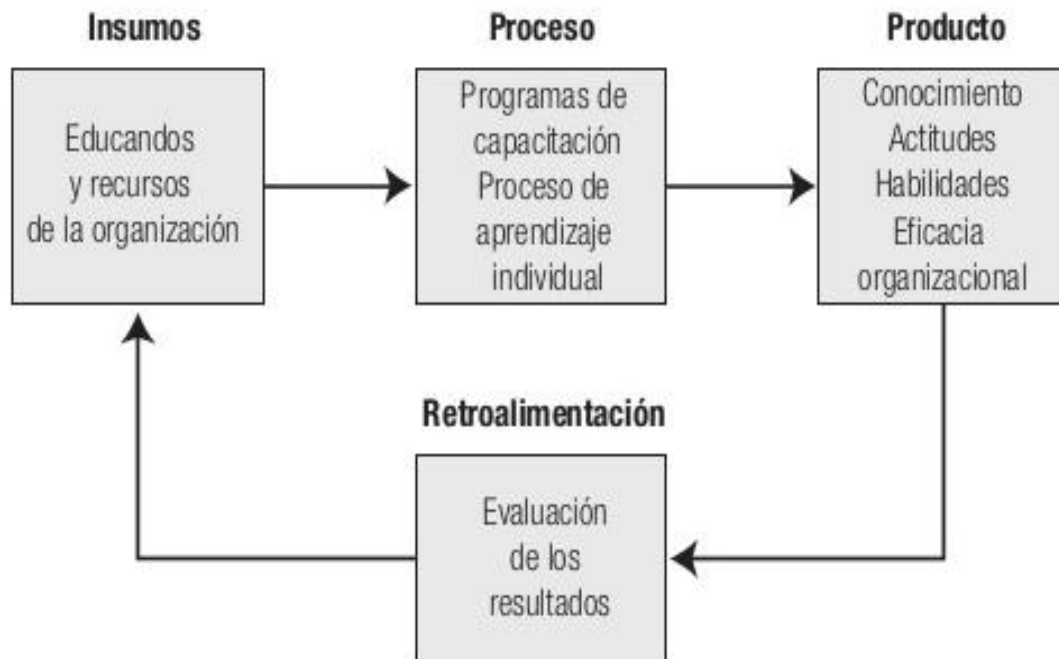
estratégica podemos decir que el programa es un verdadero beneficio que la empresa necesita para su personal.

Con toda la información que se ha revisado se puede concluir que la capacitación posee un enfoque muy amplio siendo un programa de larga duración que tendrá beneficios a largo plazo siempre y cuando el enfoque propuesto sea el correcto y los cursos planteados se encuentren alineados a la planificación estratégica, pues esta es la base para que la empresa se mantenga en un mismo camino, por ejemplo, en Moore Stephens la capacitación en temas técnicos y estratégicos es proyectada para todo el año procurando organizar el tiempo de los colaboradores y que estas actividades no afecten a la producción con los clientes lo que indica que los resultados se los verán reflejados al año siguiente.

2.1.2 Elementos de la capacitación

Como ya se lo explicó anteriormente la capacitación al ser un proceso tiene un cuerpo estructural que ayuda a la ejecución del mismo. Chiavenato (2007) sostiene que el proceso de capacitación puede ser visto como un ciclo que tienen el fin de proporcionar los medios necesarios que permitan surgir los aprendizajes en cada individuo. El ciclo propuesto contiene insumos, procesos, productos y retroalimentación representados en el gráfico siguiente.

Figura 4. Ciclo de la capacitación



(Chiavenato, 2007, pág. 388)

Este ciclo sugiere que cada proceso de capacitación debe tener un resultado, que permita evaluar el trabajo realizado ya que la empresa es la responsable de la inversión de recursos económicos, de tiempo y humanos para que todos los proyectos se lleven a cabo. Hay que tomar en cuenta que la capacitación es solo un insumo que la empresa posee para mejorar la productividad del personal, lo cual indica que las personas responsables de la ejecución del proceso de capacitación deben poseer todas las herramientas necesarias para incentivar a sus equipos de trabajo el cumplimiento de los cursos ya que los recursos teóricos y prácticos que se apliquen deberán ser guiados para que genere un retorno de inversión de mediano a largo plazo.

Lo expuesto por Chiavenato se relaciona con otro estudio que indica que la capacitación posee cinco pasos:

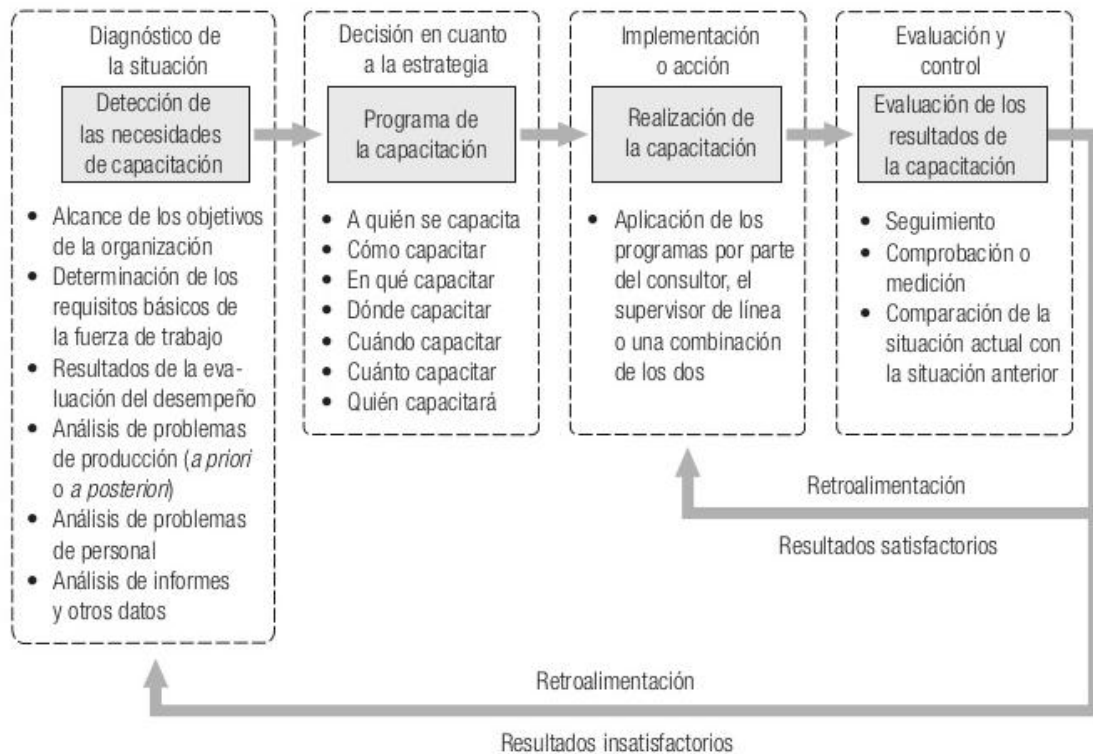
- El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

- En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- EL quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa (Dessler, 2001, pág. 283).

Esto indica que dependiendo de la empresa y de la logística interna hay un paso que puede ser omitido, correspondiente a la validación de la información obtenida en el análisis de las necesidades, sin embargo hay que tomar en cuenta que este es un proceso que amerita una planificación única y detallada para obtener como resultado, el análisis real de cuáles son los puntos claves que cada persona o cargo debe mejorar en la parte técnica, por lo que la identificación de las razones para aplicar el proceso es uno de los principales objetivos, de otra forma, el impartir un curso sin una razón aparente no tendrá ningún beneficio pues implicará perder tiempo de producción en cursos infructuosos, inclusive se corre el riesgo de obtener resultados adversos y negativos.

Como parte del estudio de Chiavenato se detallan las cuatro etapas y en cada una se detalla los aspectos más importantes que se deben considerar al momento de pensar en un proceso de capacitación.

Figura 5. Proceso de capacitación



(Chiavenato, 2007, pág. 325)

Para que ningún resultado negativo se evidencie en la capacitación se debe tomar en cuenta que este es un proceso que debe ser trabajado a profundidad en su organización y en su ejecución, además del seguimiento de los resultados los cuales deben estar alineados a los propósitos del proceso, sin embargo, “Los resultados de la capacitación son difíciles de valorar, difíciles de comprender y, por lo mismo, resulta difícil encontrarles un sentido práctico” (Pinto, 2000, pág. 5). Lo que quiere decir que a pesar de tener la planificación y los objetivos establecidos muchas veces la capacitación está enfocada en un sentido teórico sin tomar en cuenta la planificación estratégica y el Balanced Scorecard, lo cual ayuda que los proyectos se vinculen al clima organizacional y al reforzamiento de la cultura organizacional.

Es por esta razón que el proceso debe ser monitoreado y trabajado constantemente, porque si en un punto de la planificación o ejecución la alta gerencia no apoya la continuidad del proyecto, éste se podría cancelar ya que para muchos ejecutivos la concepción de la capacitación se la asocia a la escolaridad del personal en conocimientos técnicos y, se asume

que lo adquirido en las instituciones de educación de tercer o cuarto nivel será suficiente para la práctica de las diferentes tareas que el cargo lo requiera. Se debe tomar en cuenta que la capacitación puede ser una jornada de integración de un día, una jornada de revisión de materiales, un proceso de inducción o simplemente una actualización de la información organizacional mediante la ejecución de otros subsistemas como la comunicación, ya que es de igual importancia consolidar el bienestar del personal mediante una comunicación asertiva y directa, involucrando proyectos de comunicación formal e informal que permitan que los colaboradores se sientan a gusto en el trabajo y con mayor comodidad al momento de expresar cualquier comentario y sugerencia.

Pinto (2000), propone que para el área de recursos humanos hay varios estereotipos y retos que se deben superar, como por ejemplo estereotipos que indican que la capacitación debe ser autónoma o que la capacitación debe ser obligatoria para el personal simbolizando una solución a los problemas sin tomar en cuenta que al obligar a una persona a realizar una acción se genera una mayor resistencia a la realización de las actividades. Estos estereotipos indican que una persona que no posea los recursos necesarios para realizar capacitaciones con su propia inversión se convierte en un limitante porque no todos lograrán tener la solvencia económica para sustentar varios cursos, o también hace referencia a que las personas al esperar que los resultados sean mágicos pueden desarrollar un malestar general afectando al clima laboral. Esto indica que parte del trabajo del personal responsable de la capacitación es el asumir los retos que el proceso posee.

Uno de estos retos es la acreditación y aprobación del tema de capacitación así como del capacitador que impartirá la cátedra ya que para muchos los temas deben ser seleccionados al azar y un proceso de detección de necesidades puede no ser tomado en cuenta, otro reto es la venta del producto como tal ya que al tratarse de varios cursos, el costo para la empresa puede ser significativo y como ya se lo expresó anteriormente, la persona responsable tiene que demostrar que la inversión que la empresa realizará tendrá un retorno económico en su respectivo momento.

Con lo anteriormente descrito se puede concluir que la organización de la capacitación debe ser visualizada para todas las personas de la empresa ya que si existe un curso que no cuente con los insumos necesarios o con la organización requerida puede convertirse en algo tedioso que genere un malestar en las personas ocasionando que los siguientes cursos sean algo desagradable y no sean aprovechados. Por ejemplo, en Moore Stephens los temas que

se plantean cada año tienen mucha relación entre todas las áreas de la empresa, sin embargo, en muchas ocasiones los cursos solo son impartidos para una sola área lo cual causa insatisfacción en el resto de áreas ya que no se están cumpliendo con las etapas de la planificación de los cursos y no se analiza el impacto de los temas que se tratarán.

2.1.3 Importancia de la capacitación

Sin duda este proceso debe ser enfocado hacia todo el personal, ya que “La capacitación habrá de cubrir este prerrequisito importante de la satisfacción y productividad laboral, para enfocarse en segunda instancia al renglón de actitudes” (Siliceo, 2004, pág. 64). Lo que ratifica que este proceso no podrá ser un evento informal o aislado de las actividades de la empresa, al contrario, es formal y debe respetar cada parámetro y política desde la primera instancia en que el colaborador se incorpore a la empresa.

Pinto (2000), sugiere que los conocimientos técnicos son importantes para el colaborador, sin embargo, los conocimientos que el nuevo personal adquiere en su ingreso son de vital importancia para su permanencia, es decir la capacitación inicia desde que se prepara a la nueva incorporación con la finalidad de que posea toda la información necesaria de la empresa como políticas, reglamentos, información estratégica, etc., y esto determinará que la persona esté consciente de los derechos y obligaciones dentro de la organización, permitiendo que su integración a su grupo de trabajo sea más cómoda y efectiva.

El seguimiento de la adaptación de la nueva incorporación también es importante ya que se podrán evidenciar necesidades reales, permitiendo que se pueda planificar los pasos a seguir, de igual forma esta guía debe acompañar a la persona durante cada momento que lo amerite, por ejemplo, al momento de tener una promoción será evidente que habrán temas que requieran un seguimiento oportuno, independientemente de que la persona ya conozca cierta información empresarial, es por esta razón que en muchos casos la comodidad y confort de las personas es uno de los principales puntos a tomar en cuenta “En última instancia, podemos pensar que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe pero que no usa” (Pinto, 2000, pág. 6). Basándose en este principio, se debe contemplar la idea de que una jornada de capacitación debe ser enfocada a las personas que pueden aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso, ya que el capacitar sin un objetivo específico no será de utilidad, inclusive es fundamental trabajar con capacitadores preparados y con conocimientos prácticos que puedan ser de utilidad para

el grupo de personas que se capacitará, ya que como aquí se lo expresa, en muchos casos los conocimientos pueden estar presentes, sin embargo, en el momento de transmitir dichos conocimientos las personas logran enseñar la teoría pero de forma inconsciente no logran enseñar algo práctico, lo que puede ocasionar que las personas que se están capacitando se sientan incomodas pensando en que se está desperdiciando el tiempo invertido, convirtiéndose una capacitación empresarial en una vieja clase de universidad en donde los resultados serán adversos tanto para el personal como para el área y la empresa.

“La capacitación puede considerarse como un proceso en que se recibe un insumo (un individuo con ciertas características) y se entrega un producto (los beneficios para el individuo, la sociedad o la institución de capacitación)” (IICA, pág. 21) por lo tanto la capacitación es fundamental, ya que en caso de no poseer una buena organización se corre el riesgo de perder la objetividad del proceso y es por esta razón que las necesidades que se evidencien en el levantamiento de la información deben ser reales en concordancia a lo que el personal requiera, dado que en ciertos casos se pueden presentar necesidades no prioritarias para el colaborador o necesidades no lucrativas que no generen una mejora real para la empresa lo que podría generar un problema para las personas encargadas del proceso ya que las necesidades detectadas son un deseo del personal al cual no siempre se lo podrá conceder. Considerando que el proceso puede no ser un beneficio real para muchos colaboradores y se convierta en una simple formalidad a la cual la empresa está comprometida con realizar cada año pues la capacitación es un insumo intangible que tendrá un efecto en cada persona dependiendo de la importancia que le proporcione.

Una vez revisados los elementos y la importancia que tienen un proceso de capacitación se puede concluir que es determinante que las empresas apliquen este proceso entre sus colaboradores, con la finalidad de brindar un beneficio que el personal lo pueda percibir pues un curso de capacitación incrementará los conocimientos y la interacción entre las áreas de trabajo lo cual generará sinergia corporativa y motivación a las personas, proporcionando un sentimiento de afinidad entre las personas y la empresa además de que con cada curso los colaboradores podrán actualizar sus conocimientos y emplear lo aprendido. Por ejemplo, en Moore Stephens el personal recibe certificados de participación lo cual significa que el curso es un insumo para su trabajo interno, pero también es un incentivo el cual beneficiará a mejorar la carpeta de los colaboradores, esto genera un sentimiento de afinidad con la Empresa.

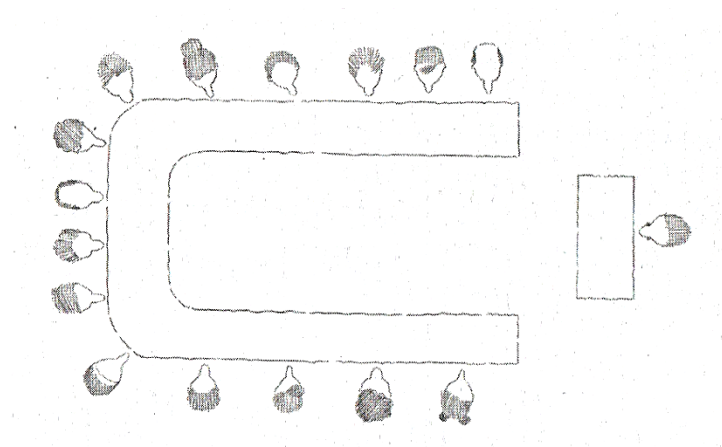
2.1.4 Organización de la capacitación

Grados (2009), menciona en su libro que una vez que el proceso de capacitación se encuentra establecido hay que trabajar en la ejecución del proceso, lo cual implica tomar en cuenta detalles como los panelistas, horarios, el espacio físico en donde se ejecutarán las capacitaciones, la forma que tendrá el ambiente de trabajo, los materiales, break, etc. Según el autor hay varios aspectos relevantes que deben tomarse en cuenta, uno de ellos es la puntualidad, ya que es fundamental establecer la seriedad de los cursos implementando el uso de técnicas como la asignación de un tutor o una penalidad frente al grupo para lograr establecer un antecedente para los participantes que lleguen tarde. Por lo tanto, al establecer reglas al inicio de cada curso el capacitador estará asegurando que sus oyentes pondrán interés en la participación de las ponencias.

Para la ejecución de cada curso hay que tomar en cuenta el espacio físico ya que pueden existir temas que requieran de una intervención dinámica, lo que dificultaría si los participantes no cuentan con el espacio o los materiales necesarios. Grados (2009), recomienda que cada participante debe tener un espacio de 2m^2 para cada uno para su comodidad, de esta forma el espacio físico del local donde se ejecuten las actividades será un factor que ayudará a determinar cuántos asistentes pueden asistir por cada curso, otra recomendación son utilizar colores claros para las paredes ya que permiten una mayor reflexión de la luz, una ventilación fluida y una iluminaria que beneficie a la luz natural para que no cause malestar al ejecutar las actividades. En cuanto a la organización del espacio físico, las mesas y las sillas deben estar alineadas de forma que facilite la comunicación entre los participantes y el capacitador tomando en consideración la movilidad y la visibilidad.

Hay ciertos ejemplos:

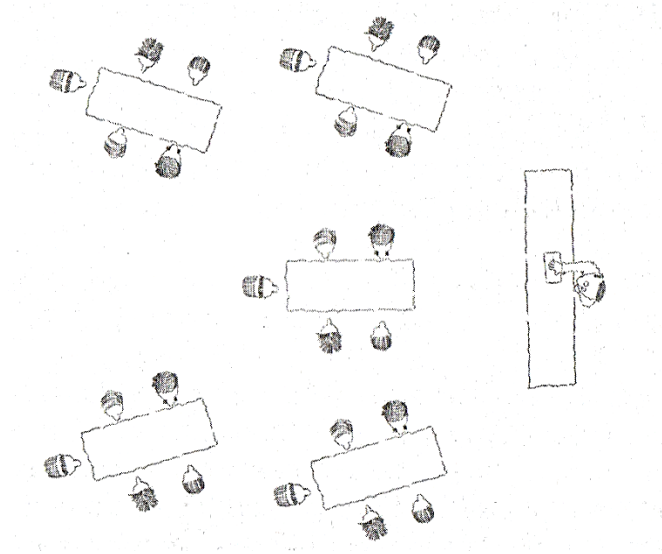
Figura 6. Organización de mesas en forma de “U”



(Grados, 2009)

En forma de “U” permite que los participantes tengan contacto visual entre si y el capacitador tiene la posibilidad de manejar las distancias necesarias y lograr movilizarse por todo el espacio. El espacio para cada participante debe ser de 0.70 m.

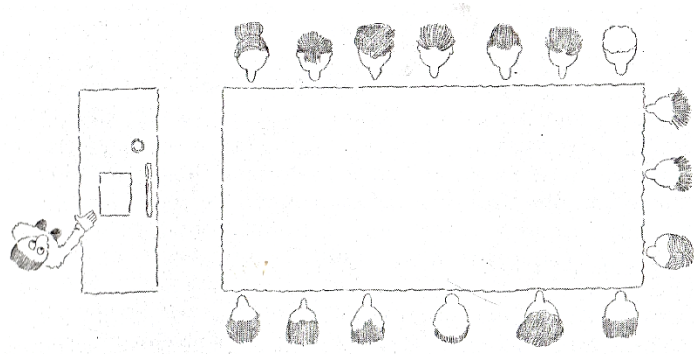
Figura 7. Organización de mesas en forma de “Islas”



(Grados, 2009)

En forma de “Islas” hay una mayor distribución por el espacio físico, sin embargo, hay que tomar en cuenta que muchos de los extremos se convertirán en un punto ciego para el instructor de forma que lo ideal es movilizar constantemente a los participantes incentivando la integración entre ellos.

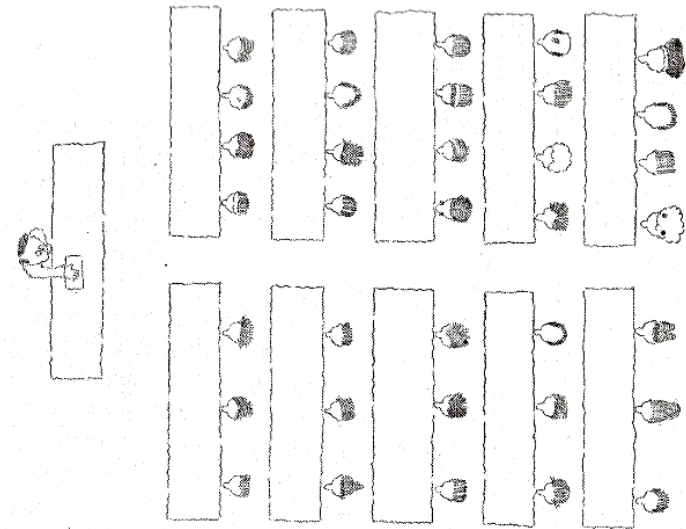
Figura 8. Organización de mesas en forma de “Junta de directores”



(Grados, 2009)

El estilo de “Junta de directores” debe tener un espacio de 0.70 m para cada participante, esta formación de beneficia a las reuniones que ameritan una discusión y compartir ideas. El capacitador podrá movilizarse alrededor del espacio físico lo cual permitirá que tenga un buen contacto con cada participante.

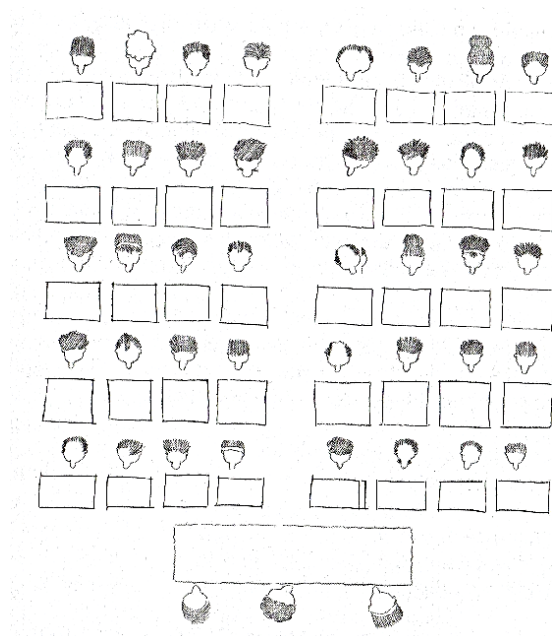
Figura 9. Organización de mesas en forma de “Escuela”



(Grados, 2009)

El estilo tipo “Escuela”, beneficia a que el capacitador tenga una movilidad entre las columnas formadas, sin embargo esta formación no permite que los participantes tengan contacto visual entre ellos.

Figura 10. Organización de mesas en forma de “Auditorio”



(Grados, 2009)

El estilo “Auditorio” dependerá del espacio físico en donde se desarrolle la capacitación ya que con este estilo se puede ubicar a los participantes en forma de “V”, o en un sentido de semicírculo. Con este estilo el capacitador tiene contacto visual con los participantes a pesar de que ello no sea posible tener un contacto visual con sus compañeros.

Con lo expuesto anteriormente podemos recalcar la importancia de la correcta planificación de un curso y el tomar en cuenta cada detalle como la acomodación del personal que recibirá los cursos, por ejemplo en Moore Stephens se maneja la capacitación interna en donde se convoca a las áreas a utilizar un espacio específico dentro de las instalaciones, si bien es cierto el espacio físico no puede ser modificado pero las mesas y sillas pueden ser utilizadas de forma diferente lo cual brinde comodidad a los participantes.

2.1.5 Educación

En el ámbito laboral el desarrollo de las habilidades "...es el aprendizaje que no está focalizado ni orientado a ningún trabajo en particular, sino al mejoramiento de las competencias personales y profesionales de las personas" (Saracho, 2005, pág. 90), es decir, es la adquisición de nuevos conocimientos que la persona necesita para potenciar al máximo sus capacidades y mejorar sus competencias personales lo cual está relacionado con las actividades que una persona realiza en el día a día en su trabajo. Cada ser humano busca el aprender y mejorar las capacidades que posee siendo este un factor motivacional dentro del camino empresarial o personal, sin duda la cultura de nuestra sociedad evoluciona hacia nuevos cambios dentro de la tecnología y los nuevos conocimientos, como el desarrollo físico y mental de las personas el cual es un proceso que viene de la mano con la educación y con la formación que el individuo pueda tener a lo largo de su vida.

El desarrollo del aprendizaje en adultos debe considerar que la persona que recibe la capacitación no tendrá la misma energía que un adolescente en sus clases continuas del colegio, por lo cual.

Al momento de capacitar a un adulto se debe tomar en cuenta que como lo argumenta el adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si advierte que eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. (Grados, 2009, pág. 66)

Esto quiere decir que la ejecución de los cursos de capacitación debe ser considerados dentro de un enfoque integral, que ofrezca más que una actualización de los conocimientos ya que si el curso no presenta interés o un valor agregado en los participantes, los recursos invertidos en el mismo serán en vano lo que causaría que el beneficio de capacitación se convierta en lo opuesto, creando una resistencia en los participantes para los cursos que se presenten en el futuro. Adicional la mala ejecución de un curso puede generar resistencia por parte del cliente hacia el proveedor de dicho beneficio y esto sería perjudicial ya que actualmente en el mercado existen varios proveedores de capacitación, que deben resaltar en sus servicios si desean seguir en el giro del negocio.

El desarrollo de las capacidades viene de la mano con un enfoque estratégico para la organización "El objetivo de este nuevo enfoque estratégico empresarial, como ya lo hemos comentado, es lograr la captación, desarrollo y retención o fidelización de aquellos empleados con talento" (González, 2005, pág. 7), de esta forma se puede argumentar que el

capacitar o ayudar a una persona a su desarrollo empresarial viene de la mano con una obligación que posee la empresa frente a sus colaboradores, ya que son ellos los que representan a la empresa frente a los clientes y el lograr mantener al día a los colaboradores, es fundamental para lograr tener un peso en el mercado, además de esta responsabilidad se relaciona con la vinculación del colaborador en la cultura organizacional, de forma que si la empresa pretende desarrollar a las personas dentro de una misma línea de negocios o ideología empresarial, debe encaminar a estos en un mismo enfoque.

Como parte de este beneficio por parte de las empresas se debe tomar en cuenta que existen tres categorías:

- Sucesión y promociones, donde el principal objetivo es el resguardo del capital intelectual para asegurar la continuidad de la organización. Los programas sugeridos son:
 - Planes de sucesión
 - Diagramas de reemplazo
 - Carrera gerencial y especialista.
- Programas de desarrollo, donde el foco es, justamente, el desarrollo de las personas. Los programas sugeridos son:
 - Planes de carrera
 - Plan de jóvenes profesionales
 - Personas clave
- Entrenamiento, donde el foco también es el desarrollo de personas, pero se actúa fundamentalmente sobre los jefes. Estos programas fortalecen la cultura organizacional. Los programas sugeridos son:
 - Mentoring
 - Entrenamiento experto
 - Jefe entrenador (Alles M. , 2009, pág. 59)

Estas categorías dan las pautas para poder realizar acciones y planificar estrategias que las personas necesitan, es fundamental que para empezar un plan de desarrollo que tenga fundamental relevancia en los colaboradores existan pasos en donde guiarse y de donde comenzar a trabajar, si bien es cierto las herramientas proporcionadas no son pasos fijos para una ejecución práctica, pero se las puede utilizar como una base en donde la organización puede comenzar la planificación de un proyecto de desarrollo en un largo plazo y convertir a su empresa en un potencial de crecimiento y utilizar estos beneficios como una herramienta de marketing, para promocionar su marca y promocionar el tipo de trabajo que se realiza

internamente, siendo este un punto clave al momento de buscar nuevos talentos ya sea por crecimiento o por rotación de personal.

Con los argumentos expuestos anteriormente podemos enfatizar en la importancia y el impacto que la capacitación empresarial debe poseer dado que el capacitar a un colaborador no debe ser visto como algo furtivo o aislado de las actividades que desarrolla diariamente pues este proceso necesita ser visto como un insumo que permita desarrollar de mejor manera los conocimientos del personal, además cada curso impartido debe considerarse como un efecto dominó, siempre que se capacite a un colaborador de un cargo superior este debe transmitir sus conocimientos a su equipo de trabajo pensando en que cada nuevo argumento va a ser un aporte al producto que se le entrega al cliente. Por ejemplo, en Moore Stephens cada año se designa a varios colaboradores quienes viajarán al extranjero a participar en jornadas de capacitación específicas y todos estos nuevos aportes son transmitidos internamente lo cual asegura que los conocimientos que la empresa maneja tiene un aporte internacional.

2.2 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Ya que la capacitación es un modelo de sistema abierto posee una secuencia en donde su primera etapa es el análisis de las necesidades a lo cual se lo denomina: detección de necesidades de capacitación, este primer paso es una etapa de planificación la cual requiere mayor trabajo y atención. Font & Imbernón (2002), sugiere ya que será el sustento y la información para la realización de todo un programa que involucra a varias personas, dentro de este análisis se enfatiza que la acción de recolectar información siempre debe ser destinado al diseño de un plan de acción el cual surge a partir de los resultados obtenidos, dicho plan de acción permitirá establecer los temas necesarios para cada área o para cada cargo que amerite una capacitación y los detalles de la misma.

Una vez que se han establecido las necesidades hay que diferenciarlas por dos tipos: necesidad de capacitación por discrepancia y necesidad de capacitación por participación, ambas necesidades tienen características propias, sin embargo, pueden interactuar entre sí, creando un sistema más completo que permita que la capacitación y el plan de acción a seguir sea más completo para todo el personal y planificar un sistema de formación adecuado que involucre a toda la empresa, determinando un compromiso real desde el inicio hasta el final del programa.

La detección de necesidades de capacitación es muy importante pues es la base que proporcionará la información para la ejecución del plan de capacitación dentro de la empresa, por ejemplo, en Moore Stephens se realiza una detección de necesidades con el fin de identificar los cursos en los cuales las áreas pueden interactuar entre sí.

2.2.1 Levantamiento de la información

Para comenzar con el levantamiento de la información se debe considerar que las necesidades son complicadas de definir, ya que el concepto de necesidad debido a que cada persona define una necesidad desde su perspectiva o desde sus experiencias pasadas. Para lograr definir con claridad y evitar posibles contradicciones es importante responder a ciertas preguntas claves que facilitarán el trabajo:

- ¿Qué es una necesidad de formación?
- ¿Qué diferencia existe entre necesidad, interés, motivación...?
- ¿Por dónde empezar para detectar necesidades?
- ¿Qué tipo de información buscamos?
- ¿Cuándo paso la fase de diseño?
- ¿Qué fuentes consultaremos?
- ¿Qué tipo de instrumentos utilizaremos?
- ¿Qué es lo que hemos de decir, escribir u observar?
- ¿En qué orden realizaremos los distintos pasos?
- ¿Implico o no a los afectados? (Font & Imbernón, 2002, pág. 38)

Al implementar estas preguntas se vuelve más fácil y confiable el determinar las verdaderas necesidades de los colaboradores, de esta forma se podrán alinear las necesidades detectadas entre las necesidades por discrepancia o las necesidades por participación.

2.2.2 Necesidad de capacitación por discrepancia

Una vez que se han establecido las necesidades de capacitación que la empresa necesita para realizar una intervención hay que considerar el origen de esta necesidad. Font & Imbernón (2002), sugiere en su libro que existen dos tipos de necesidades de capacitación, una de ellas son las necesidades de capacitación por discrepancia la cual se produce cuando las necesidades detectadas corresponden a la información o conocimientos que le hacen falta

al colaborador para cumplir el perfil del cargo, parte de este tipo de necesidades es el establecer realmente la distancia entre lo que la persona sabe y lo que debería saber.

Es decir, este tipo de necesidades son las que se encuentran con las brechas que se crean entre lo que la persona sabe realmente y entre lo que debería saber para ocupar el cargo al cual está siendo asignado, esta necesidad es la información que la empresa debe buscar solventar con la finalidad de sustentar una correcta promoción además de asegurar que su personal se encuentre calificado para desempeñar las tareas que se le ha asignado. Este principio básicamente corresponde a la descripción del plan de desarrollo individual o plan de carrera, que consiste en determinar las bases teóricas que el cargo requiere mediante un correcto descriptivo y manual de cargo lo que representa que estos documentos sean elaborados al detalle tomando en cuenta que esta información serán las pautas y parámetros que las personas saben que tienen que llenar para lograr una promoción interna y para realizar de forma más efectiva su trabajo.

Para determinar esta brecha de información se debe estudiar al cargo como tal y posteriormente al colaborador según como lo afirman “cuanto más próxima al personal investigado, y por tanto al puesto de trabajo, mejor, para conocer los déficits personales del ocupante de un puesto respecto a los requerimientos actuales de dicho puesto de trabajo” (Font & Imbernón, 2002, pág. 41).

Por lo que se puede analizar que entre mayor cercanía se adquiera al cargo del cual se está levantando, la información más real será los diferentes resultados que se puedan presentar, de forma que el trabajo con la persona que ocupa el cargo debe ser personalizada y con una planificación con el objetivo de que el trabajo de levantamiento de la información, no sea un factor de presión para el colaborador ya que si pasa esto la información podría no ser la acertada en todo momento.

Para este tipo de que existe una guía de pasos a seguir mediante la cual se puede realizar un análisis más efectivo: diagnóstico, diseño, levantamiento de la información, resultados, recomendaciones y toma de decisiones.

Figura 11. Necesidades de capacitación por discrepancia

- Diagnóstico
 - Objetivos del análisis. ¿Qué pretendo? ¿Qué quiero conseguir?
 - Ámbito de aplicación. ¿Dónde?
 - Personas implicadas. ¿Quién o quiénes?
- Elección del método y diseño de los instrumentos
 - Análisis de tareas. Competencias: Nivel deseable.
 - Fuentes de información
 - Herramientas
- Recogida de información
 - ¿Cómo? ¿Dónde?
 - Personas/grupo
- Resultados. Conclusiones. Validación del diagnóstico inicial
 - Necesidades detectadas. Descripción de la detección
 - Clasificación e interpretación de los datos
 - Causas
 - Prioridades
- Recomendaciones: Acciones formativas
- Toma de decisiones. Formación

(Font & Imbernón, 2002, pág. 42)

Este tipo de análisis permite un enfoque de estudio más específico ya que se detallan todos los puntos a trabajar con las guías necesarias para poder desarrollar el trabajo. Cada resultado deberá ser validado con su respectiva explicación de cómo se la adquirió, donde, quienes fueron los informantes, cual fue la metodología aplicada, las técnicas, conclusiones, recomendaciones, etc.

2.2.3 Necesidad de capacitación por participación

El segundo grupo son las necesidades de capacitación por participación las cuales son “la necesidad de facilitar el desarrollo de los procesos de participación para diagnosticar necesidades de formación en un colectivo” (Font & Imbernón, 2002, pág. 55), es decir corresponden a cumplir con las necesidades que los colaboradores desean recibir en base a la brecha que el colectivo de trabajadores haya detectado. Existen tres cosas que se deben tomar en cuenta para este tipo de necesidad y son el reconocer los valores de las personas frente a sus necesidades los cuales deben ser tomados en cuenta, el correcto entendimiento del entorno del grupo de trabajo es otro factor que debe ser considerado ya que este análisis

es importante al plantear un tema puntual, por último existe el suponer que cada tema planteado es considerado como una solución hacia un problema específico. Ya que la planeación surgirá a partir de las necesidades planteadas por los colaboradores se debe considerar que sean ellos parte integral del proceso de análisis.

Es decir, diferentes temas que las personas consideren importantes para su rendimiento y formación, indudablemente las necesidades que las personas consideren para sí mismas se fundamentan en algo grande como un descriptivo de cargo o un perfil de cargo. El levantamiento de la información debe hacerla una persona con experiencia y con los conocimientos necesarios para que pueda manejar los resultados que arroje la investigación, de igual forma dependiendo el enfoque en que el investigador vaya a seguir el colaborador deberá tener acceso a diferentes fuentes de información, tales como los resultados de la evaluación del desempeño, descriptivos de cargo, encuestas, entrevistas, etc., para lograr un mejor resultado.

El proceso de detección de necesidades toma algún tiempo y debe ser planificado para realizarse con tres meses de anterioridad de la fecha establecida del inicio de la capacitación y, de esta forma se evidenciará las bases de un sistema de calidad y una ejecución al 100%. Las demoras en los tiempos preestablecidos dentro del programa podrían ocasionar un retraso en la planificación de la empresa, ya que la capacitación es un programa que muchas compañías utilizan para realizar su planeación estratégica, además de una pérdida de tiempo y recursos económicos. La correcta planificación de la capacitación es importante, ya que de los resultados permitirán satisfacer las necesidades técnicas, dando como resultado que el personal esté al día con los conocimientos.

2.3 Descriptivos y perfiles de cargo

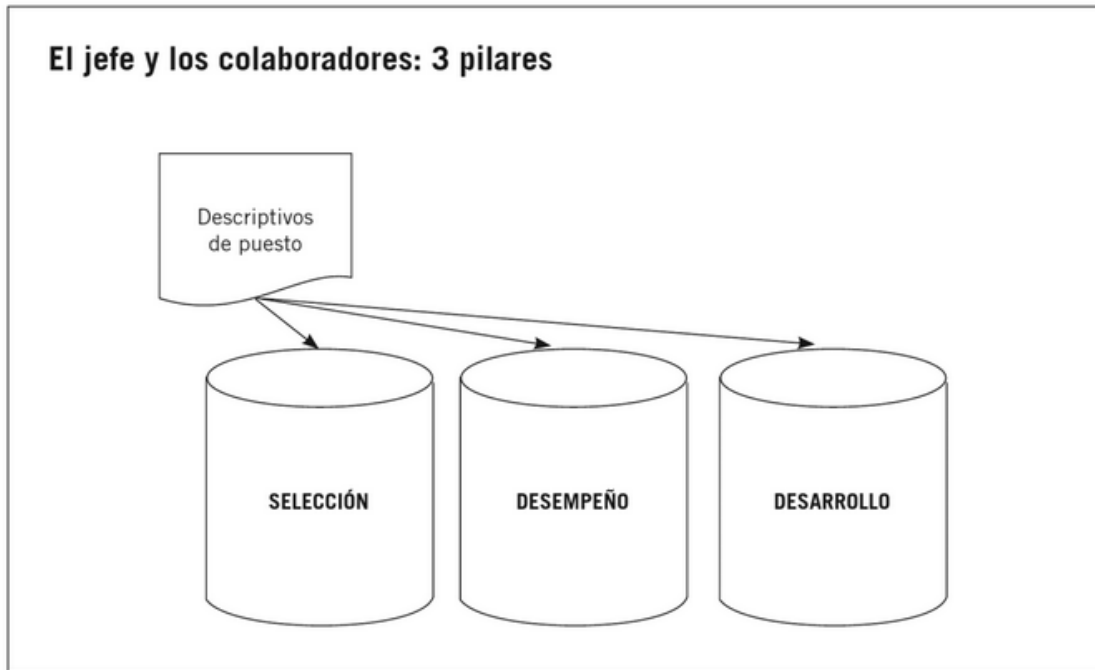
Cada empresa necesita una guía en la cual basarse para la toma de decisiones o para encargar una tarea a sus colaboradores. Alles (2009), argumenta que dentro de cada empresa hay varios procesos y políticas las cuales deben cumplirse para que el negocio sea rentable. Todos estas políticas y procedimientos, Alles los denomina como obligaciones que cada colaborador debe cumplir las cuales son coordinadas por el personal de recursos humanos siendo estos los responsables de su monitoreo.

Parte del monitoreo de recursos humanos es el manejo y actualización de los descriptivos de cargos o descriptivos de puesto, el cual es un documento que se lo maneja internamente en cada empresa y es donde constan todas las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo con la finalidad de poseer una organización que beneficie a la estrategia organizacional. Además de toda esta información es indispensable que en el documento conste la información referente al perfil blando, es decir los conocimientos que necesita la persona para desempeñar las actividades diarias, la experiencia necesaria y las competencias que necesita poseer para lograr un óptimo desempeño.

El descriptivo de cargo sirve para que la persona que va a ocupar ese puesto de trabajo conozca sobre las actividades que tiene que realizar, además es el referente para que los jefes sepan cuáles son las actividades que su equipo de trabajo posee y es su obligación el monitorear que dichas actividades sean ejecutadas de acuerdo a las capacidades de cada persona, este monitoreo dependerá de cada empresa y de los diferentes métodos que recursos humanos posea para almacenar y difundir la información.

Según Alles, los descriptivos de cargo forman parte de otros subsistemas de recursos humanos como la selección, la evaluación el desempeño y el desarrollo empresarial de cada colaborador

Figura 12. Descriptivos de puesto



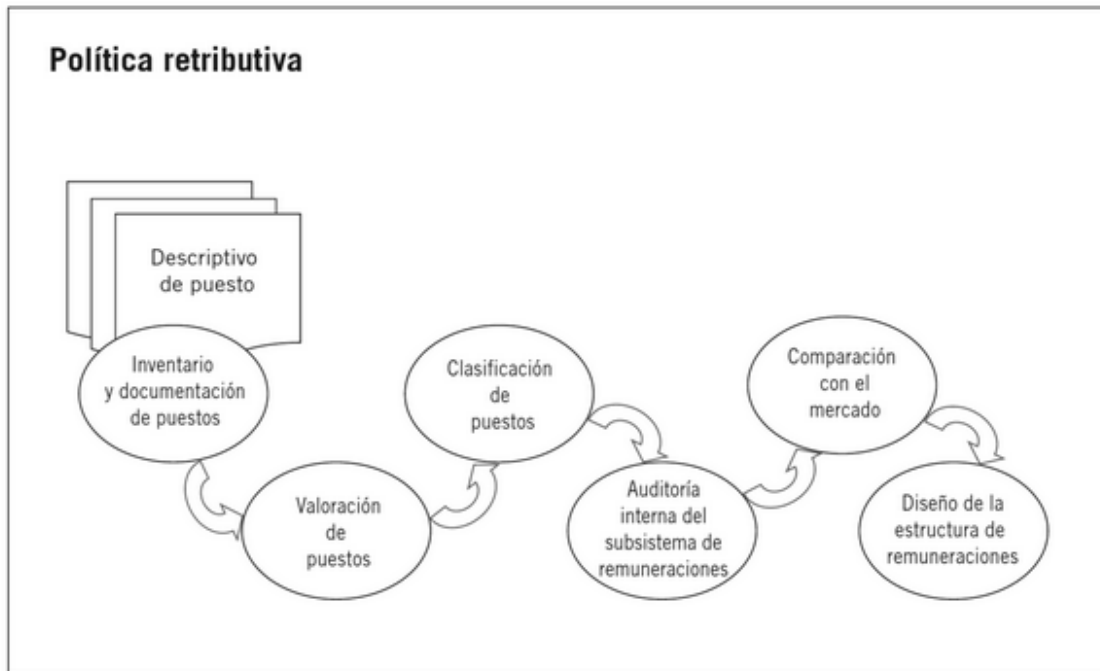
(Alles M. , Cuestiones sobre gestión de personas, 2015, pág. 149)

En lo que se refiere a selección del personal el jefe que va a reemplazar un cargo o va a crear un nuevo puesto de trabajo debe tener muy en cuenta las características que el nuevo colaborador deberá poseer, de lo contrario se desperdiciarían recursos de la empresa. En este punto hay de denotar la importancia de los descriptivos de cargo ya que sin esta información la selección perdería su enfoque práctico.

En lo referente a la evaluación del desempeño, cada empresa posee sus propias herramientas y métodos los cuales sin importar su origen deben apuntar a un solo objetivo que es el detectar el nivel actual de cada persona con la finalidad de analizar sus habilidades y lo que requiere para mejorar. Lo cual va de la mano con el desarrollo empresarial y el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa, esto se vincula directamente con la capacitación.

Según Alles (2015), hay otros usos que se le otorga a los descriptivos de cargo, este uso se refiere a las políticas de remuneraciones que cada empresa posea, quiere decir que los descriptivos de cargo son una base para poder valorar y categorizar a cada puesto de trabajo.

Figura 13. Política retributiva



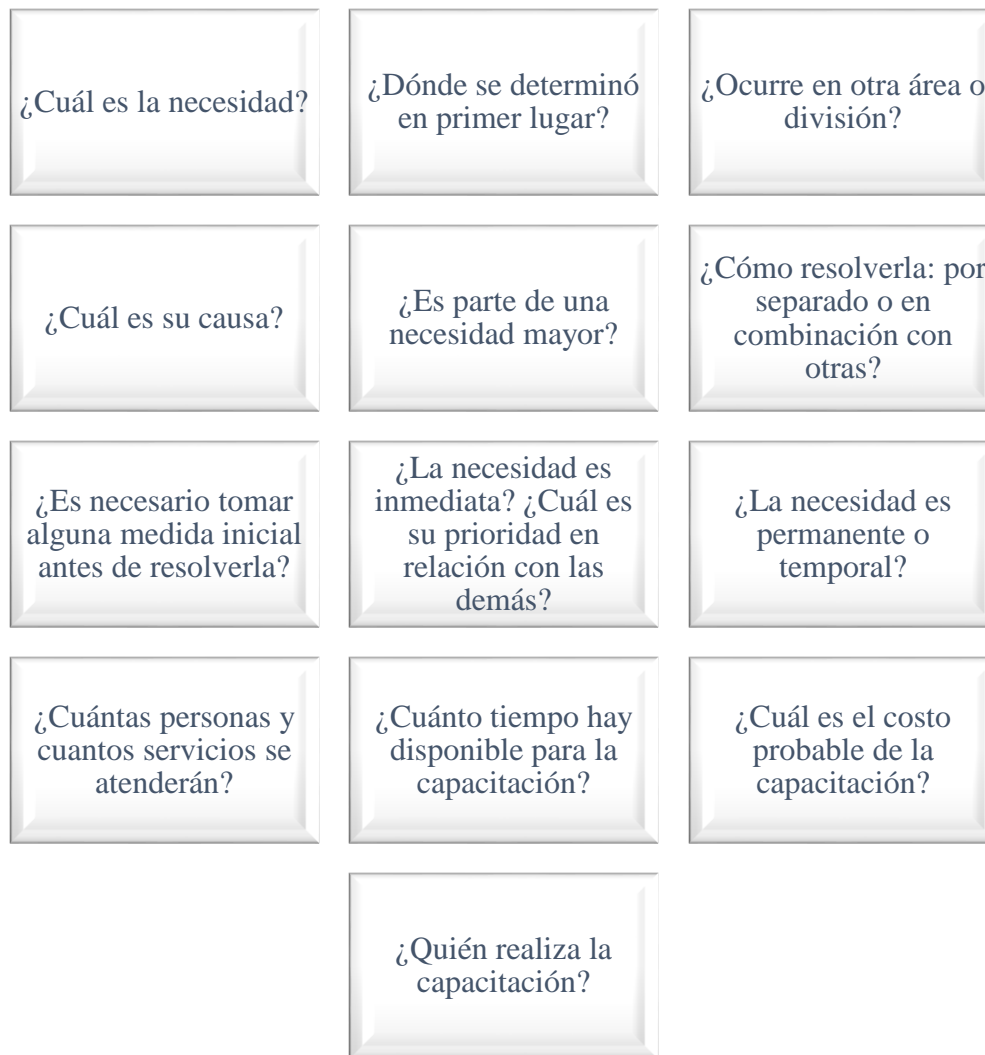
(Alles M. , Cuestiones sobre gestión de personas, 2015, pág. 135)

Según este argumento los descriptivos de cargos son la base para poder realizar un análisis general de cada puesto de trabajo, permitiendo identificar posibles posibilidades de mejoras como aspectos motivacionales y plantear una reforma salarial, la cual se justifique con el desempeño de cada persona y con lo que ofrece el mercado ya que es importante que las personas se sientan retribuidas por su trabajo en comparación con lo que su competencia pueda ofrecer.

2.4 Diseño del plan de capacitación

Después de obtener la información mediante la detección de necesidades de capacitación, se debe realizar una programación o plan de capacitación, el cual consiste en determinar los medios necesarios para suplir las necesidades detectadas mediante la encuesta. Hay varios puntos importantes los cuales tomar en cuenta para determinar cuáles son las necesidades prioritarias y cuáles son las necesidades que podrían ser descartadas u planificadas para el final de la programación:

Figura 14. Preguntas para realizar detección de necesidades de capacitación



(Chiavenato, 2007, pág. 330)

Estas preguntas servirán para detectar cuales serían los puntos clave y las necesidades más importantes que la organización necesitará solventar para su personal. Una vez que se han establecido las prioridades de capacitación se debe proceder a la realización del programa, con el cual las personas tendrán acceso a la actualización de sus conocimientos mediante los siguientes puntos claves:

Figura 15. Puntos claves para capacitación

Quién debe capacitarse	_____●	Aprendices
Quién va a capacitar	_____●	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	_____●	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	_____●	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	_____●	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	_____●	Agenda de la capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	_____●	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	_____●	Objetivo o resultados esperados

(Chiavenato, 2007, pág. 331)

Según este estudio la organización es fundamental como parte del proceso de capacitación, porque el éxito del programa dependerá de esta organización conjunta con los participantes, ya que al ser ellos los beneficiarios se debe verificar que sus actividades no se vean afectadas en cuestión de horarios. A pesar de que la capacitación es un beneficio que se verá reflejado en el trabajo de cada persona en un futuro hay que considerar que en el día a día cada aprendiz tiene responsabilidades y tareas los cuales en caso de verse afectado puede tener una repercusión a nivel de clientes internos y externos

3 CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Matriz de Marco Lógico.

Para poder definir los pasos a seguir y su orden de ejecución se ha desarrollado un cuadro con las actividades necesarias con la finalidad de efectuar el desarrollo del proyecto en un orden específico donde constan los insumos y los resultados deseados.

Tabla 1. Marco lógico

Descripción narrativa	Actividades	Insumos	Resultado
Actualizar los descriptivos de cargos	Analizar los descriptivos de cargo	Descriptivos de cargos actuales	Descriptivos de cargos actualizados
	Levantamiento de perfiles con gerentes y Supervisores de área		
	Actualizar los descriptivos de cargo		
Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación por ocupantes de cargo	Diseñar y validar la encuesta	Referencias de necesidades	Detección de necesidades de capacitación levantado
	Aplicar la encuesta	Encuesta	
	Tabular los resultados del Detección de necesidades de capacitación	Encuestas aplicadas	
Definir una malla curricular para cada área	Determinar las prioridades de cargos	Resultados de Detección de necesidades de capacitación	Malla curricular completa

	Revisar la documentación bibliográfica y documental para el diseño de la malla curricular	Libros, internet.	
	Diseñar la malla curricular	Prioridades de cursos de capacitación	

Para el éxito de cada actividad mencionada se contó con la colaboración de la jefatura de recursos humanos además del apoyo de la gerencia administrativa, que ha facilitado el acceso a la información con lo que se ha logrado realizar las tareas necesarias para el cumplimiento de las actividades planificadas.

3.2 Descriptivos de cargo

Para realizar esta actividad se procedió a analizar cada descriptivo de cargo con el fin de actualizar la información del documento, este proceso del levantamiento de la información fue parte fundamental del proyecto además de ser una tarea que requirió de tiempo para su ejecución ya que se necesitó de la ayuda de cada uno de los colaboradores, responsables de cada cargo para poder realizar la actualización.

Como herramienta se utilizó el formato creado por Jaime Moreno para el levantamiento de los perfiles por competencias:

Figura 16. Modelo para actualización de actividades

ACTIVIDAD	F (Frecuencia)	D (Dificultad)	C (Consecuencia)	(C + D) * F
-----------	----------------	----------------	------------------	-------------

Con esta herramienta se realizó una revisión de cada actividad que el colaborador realiza y se otorgó una cuantificación numérica en: frecuencia, (que tan a menudo realiza la actividad), dificultad, (el grado de complejidad que tiene la actividad), y consecuencia, (las

posibles repercusiones de la no realización de la actividad), una vez que se calificó cada actividad se procedió a aplicar una fórmula matemática la cual consiste en sumar consecuencia con dificultad y multiplicarlo por frecuencia, para identificar las actividades más relevantes con las cuales se determinan las competencias necesarias para el cargo. El formato que se obtuvo en base a las reuniones con los ocupantes del cargo fue el siguiente:

Figura 17. Resultado del levantamiento de perfiles por competencias

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Administrativa

FECHA: 16 de marzo de 2016

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL CARGO: Delimar Gamboa

	ACTIVIDAD	F (Frecuencia)	D (Dificultad)	C (Consecuencia)	(C + D) * F
1	Archivar los respaldos de recepción de correspondencia en carpetas electrónicas y físicas	5	3	5	40
2	Coordinar agenda de actividades de Sala de capacitación, VIP y reuniones	5	3	4	35
3	Coordinar los sobres de correspondencia con la ayuda de mensajería	5	2	5	35
4	Recepción de llamadas y transferencia de las mismas	5	1	5	30
5	Registrar correspondencia en la carpeta del Área Legal, según sea el caso	5	1	5	30
6	Receptar la correspondencia y notificar a la Auxiliar Administrativa su remitente	5	2	5	35
7	Recibir a las visitas y atenderlos en coordinación con las conserjes	5	1	5	30
8	Notificar la correspondencia del área Legal mediante correo electrónico	5	1	5	30
9	Coordinar transacciones bancarias con la ayuda de los mensajeros y su jefe directo	4	2	5	28
10	Archivar correctamente la información física y magnética de clientes	4	2	5	28
11	Retro-alimentar e instruir al personal de limpieza y mantenimiento sobre los aspectos a corregir y las mejoras que se deban implementar.	4	2	5	28
12	Apoyar en el proceso de cobranza para la recuperación de las cuentas por cobrar	3	3	5	24
13	Transcribir información sobre comunicados a clientes internos, externos, proveedores, organismos de control, requerimientos propios de la organización, en función del House style corporativo.	4	1	5	24
14	Notificar los trabajos de mantenimiento con el proveedor respectivo	3	2	5	21
15	Reserva del servicio de taxis	4	1	4	20

Una vez identificadas las actividades esenciales se procede a transformar dicho material en competencias con la ayuda de un diccionario, en este caso se ha utilizado el Diccionario de Comportamientos, de Martha Alles, con el cual, se determinan los niveles de las competencias requeridas para cada cargo.

Ya con esta información se procede a dar forma a cada descriptivo de cargo con la información más relevante en base a los requerimientos de la empresa:

Figura 18. . Resultado de Perfil de cargo

PERFIL DE CARGO

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
CARGO:	Asistente Administrativa
ÁREA:	Back Office
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerencia Administrativa Financiera
REPORTA A:	Gerencia Administrativa Financiera Recursos Humanos Socios
SUPERVISA A:	Conserjes

MISIÓN DEL CARGO
Ser un cargo que brinde un servicio de apoyo en los procesos administrativos de la firma mediante la coordinación de tareas en conjunto con otros cargos para colaborar en las actividades rutinarias operativas, además de cuidar la imagen empresarial ante clientes externos sea vía telefónica o presencial.

EDUCACIÓN:	Licenciatura en Secretariado Ejecutivo o afines.
FORMACIÓN:	Inglés Intermedio oral y escrito Manejo de Office.
EXPERIENCIA:	3 años en posiciones similares

COMPETENCIAS		NIVEL REQUERIDO
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Orientación al cliente	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo	5
	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes	4
	Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales	4
	Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes	3
Orientación a los resultados y calidad	Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos	4
	Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño	4
	Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción	5
Proactividad	Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	4
	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo	3

PERFIL DE CARGO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Capacidad de Planificación y Organización	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	4
	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos	3
	Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances	4
Modalidades de contacto	En situaciones que requieren de una exposición oral, se ofrece con naturalidad y demuestra sentirse a gusto con la situación	5
	Su presencia acompaña su buena capacidad para la transmisión de información; es efectivo frente a los otros	4
	Reacciona positivamente ante sugerencias y modifica sus informes preocupado por lo que se entienda con claridad lo que tiene que transmitir	3
Tolerancia a la presión	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.	5
	Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida	4
	Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés	4
Conocimiento de la industria del mercado	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los productos de la organización en el ámbito local	4
	Conoce profundamente las características de sus actuales y potenciales proveedores, la cual le permite tomar las decisiones más convenientes para la organización a la hora de elegir	3
	Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales	3

PERFIL DE CARGO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS
Recepción de llamadas	Áreas, personas, productos y servicios de la firma
Atención al cliente interno y externo	Personas, lenguaje verbal y House Style
Registro de información en bases magnéticas	House Style y organización
Registro de información en bases físicas	House Style y organización
Coordinación de valija	Áreas, productos y servicios de la firma, organización
Coordinación de correspondencia	Áreas, productos y servicios de la firma, organización
Coordinación de compra de insumos de limpieza	Áreas, personas
Coordinación de personal de mensajería y conserjería	Áreas, personas y House Style
Coordinación de pagos a proveedores	Áreas, productos y servicios de la firma
Coordinación de cotizaciones	Áreas, House Style, productos y servicios de la firma
Coordinación de compra de pasajes aéreos y hospedaje	Áreas, House Style, productos y servicios de la firma

3.3 Detección de Necesidades de Capacitación

Una vez actualizado el descriptivo de cargo de cada uno de los puestos se procede a una entrevista con el jefe de cada área, en donde se exponen las observaciones y los resultados obtenidos con la finalidad de evidenciar cuales son las actividades más importantes y detectar las necesidades que capacitación que puedan ser necesarias para lograr cumplir con los requisitos de los descriptivos. Este insumo será la detección de necesidades de capacitación para el levantamiento del Plan de Capacitación requerido por cada una de las Áreas dicha información se la evaluará mediante el siguiente formato el cual fue elaborado en base a la información obtenida por la empresa:

Figura 19. Modelo de Detección de Necesidade de Capacitación

MOORE STEPHENS

Estimado colaborador esta encuesta está diseñada para realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación del área por lo que le solicitamos que sus respuestas sean objetivas y puntuales.

ÁREA: Precios de Transferencia

CARGO: Gerente de Precios de Transferencia

POR FAVOR SÍRVASE MARCAR CON UNA X EN EL ESPACIO DESIGNADO

1. ¿Dentro de su área ha recibido entrenamiento para sus actividades?
 SI NO

2. ¿Dentro de los últimos seis meses ha recibido algún tipo de capacitación?
 SI Especifique que tema: Base de datos de sistema operativo, curso en Panamá

3. De los siguientes temas de capacitación cuales requiere para su cargo, marque con una X

	APLICA	NO APLICA
Nivelación Contable	X	
Curso Tributario	X	
NIIF BÁSICO	X	
NIIF EXPERT		X
Actualización de NIIF		X
Trabajo en Equipo	X	
Responsabilidades del Senior		X
Impuestos		
Liderazgo y Desarrollo de Personas		X
Políticas y procedimientos internos	X	
Formación de instructores		X
Normas Internacionales de Auditoría 100-570		X
Reinducción Corporativa	X	
Normas Internacionales de Auditoría 570-800		X
Negocios Fiduciarios		X
Pruebas de Auditoría y Metodología		X
Derecho Laboral y Societario		X
Casas de Valores		X
Flujo de Efectivo		X
Elaboración de Informes	X	
Reformas tributarias	X	
Uso de Keops		X
Uso de ACL		X
Uso de TimeKeeper	X	
Uso de Quality Tool	X	

4. ¿Existe algún otro(s) tema(s) que considere importante y específicos para su área?

Base de datos para tangibles e intangibles

Base de datos para importaciones

Compu staf

5. Dentro de nuestro programa de Capacitación Interna ¿Sería de su agrado ser nuestro facilitador interno?
 SI NO

6. ¿Qué temas le gustarían capacitar de su preferencia?
Técnicos y metodologías para el uso de bases de datos aplicados para el equipo interno. Conceptos de precios y objetivos para el equipo externo con la finalidad de aplicarlo en ventas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

En base a los datos obtenidos en la encuesta se procede a elaborar una tabla en donde se detalle los cursos de capacitación necesarios para cada uno de los cargos. Mediante el siguiente formato elaborado en base a la necesidad de la información requerida:

Figura 20. Analisis de detección de necesidades de capacitación

Área	Cargo	Competencia a desarrollar	Taller - Curso	Duración	Descriptor	Metodología	Evaluación	# Participantes	Facilitador	Empresa
Administrativo	Coordinadora Financiera	Proactividad	Asistente de nómina	8 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades para el desarrollo de nómina	Curso	Impacto	1	Externo	PORTALFYP S. A
Administrativo	Jefe Recursos Humanos	Calidad de trabajo	Análisis de las Reformas Laborales y su Impacto en la Actividad Empresarial	16 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar la información sobre las nuevas reformas y la consecuencia de las mismas en la empresa.	Conversatorio	Impacto	4	Externo	AMCHAM

Administrativo	Asistente Senior	Calidad de trabajo	Actualización de la herramienta Multitrabajos	2 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar el uso de la herramienta de multitrabajos	Conversatorio	Impacto	1	Externo	Multitrabajos
Administrativo	Coordinadora Contable, Analista Financiera	Calidad de trabajo	Normativa Legal Tributaria	24 horas	EL curso tendrá como objetivo actualizar las normativas tributarias en la parte legal	Curso	Impacto	18	Interno	Diego Álvarez
Administrativo	Coordinadora Contable, Analista Financiera	Calidad de trabajo	Precios de Transferencia	2 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar los conocimientos de precios de transferencia y su aplicación en la parte tributaria	Curso	Impacto	11	Interno	José Moreno
Administrativo	Coordinadora Contable, Analista Financiera	Calidad de trabajo	Ejercicios prácticos tributarios	6 horas	El curso tendrá como objetivo la aplicación de los conocimientos de la normativa legal y precios de transferencia	Curso	Impacto	9	Interno	Ana Marchena Esmeralda González

Administrativo	Coordinadora Contable, Analista Financiera	Calidad de trabajo	NIIF	16 horas	El curso tendrá como objetivo la actualización de las normas internacionales de información financiera en la práctica tributaria	Curso	Impacto	11	Interno	Xavier Ordoñez
Administrativo	Coordinadora Contable, Analista Financiera	Calidad de trabajo	Estados Financieros	16 horas	El curso tendrá como objetivo la aplicación tributaria en el ejercicio laboral	Curso	Impacto	11	Interno	Alejandro Baquero
Auditoría	Gerente	Liderazgo	Taller de liderazgo de personas	8 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los Gerentes de la Firma	Conversatorio y exposición de casos prácticos	Reacción	7	Interno	Psi. Alexandra Ron
Auditoría	Senior, Semisenior	Calidad de trabajo	Auditoría 1: Planificación	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	9	Interno	Verónica Salazar

Auditoría	Senior, Semisenior, Auditores	Capacidad de planificación y organización	Auditoría 2: Ejecución	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	24	Interno	Verónica Salazar
Auditoría	Senior, Semisenior	Calidad de trabajo	Auditoría 3: Finalización	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	9	Interno	Verónica Salazar
Auditoría	Senior, Semisenior, Auditores	Calidad de trabajo	Normas Internacionales de Información Financiera	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	24	Interno	Verónica Salazar
Auditoría	Senior, Semisenior	Calidad de trabajo	NIIF 10: Consolidación	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	9	Interno	Verónica Salazar
Auditoría	Senior	Orientación al cliente	Responsabilidades del Senior	8 horas	Actualizar la información referente al año anterior	Curso	Conocimientos	7	Interno	Verónica Salazar
Legal Tributario	Gerente	Liderazgo	Taller de liderazgo de personas	8 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los Gerentes de la Firma	Conversatorio y exposición de casos prácticos	Reacción	7	Interno	Psi. Alexandra Ron

Legal Tributario	Gerente, Supervisor, Senior, Consultor	Calidad de trabajo	Litigación Oral Civil Estratégica y su Práctica en Juicio	16 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades para el ejercicio de la litigación oral en juicios	Taller - Seminario	Impacto	8	Externo	CAPACITADORES LOE
Legal Tributario	Gerente, Supervisor, Senior	Calidad de trabajo	Análisis de las Reformas Laborales y su Impacto en la Actividad Empresarial	16 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar la información sobre las nuevas reformas y la consecuencia de las mismas en la empresa.	Conversatorio	Impacto	4	Externo	AMCHAM
Legal	Consultor	Calidad de trabajo	Normativa Legal Tributaria	24 horas	EL curso tendrá como objetivo actualizar las normativas tributarias en la parte legal	Curso	Impacto	18	Interno	Diego Álvarez
Legal	Gerente, Supervisor, Consultor	Calidad de trabajo	Estados Financieros	16 horas	El curso tendrá como objetivo la aplicación tributaria en el ejercicio laboral	Curso	Impacto	11	Interno	Alejandro Baquero

Precios de	Asistente	Búsqueda de información	Reformas Tributarias	5 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades de interpretación de las reformas tributarias que se producen en el país	Conversatorio y exposición de casos prácticos	Reacción	2	Interno	Dr. Álvaro Cárdenas
Precios de	Asistente	Habilidad Analítica	Programa OPRI	4 horas	El curso tendrá como objetivo capacitar los conocimientos necesarios para el correcto uso del Sistema OPRI	Práctico	Impacto	2	Interno	Ing. Catalina Carrera
Precios de	Asistente	Habilidad Analítica	Uso de bases	4 horas	El curso tendrá como objetivo el actualizar los conocimientos para el uso de las bases de datos	Práctico	Impacto	3	Interno	Ing. Catalina Carrera
Precios de	Gerente	Liderazgo	Taller de liderazgo de personas	8 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los Gerentes de la Firma	Conversatorio y exposición de casos prácticos	Reacción	7	Interno	Psi. Alexandra Ron

Precios de	Consultor	Calidad de trabajo	Capacitación de Precios de Transferencia	21 horas	El curso tendrá como objetivo el actualizar los conocimientos para el desarrollo de los informes emitidos por Precios de Transferencia	Práctico	Impacto	3	Interno	Ing. Catalina Carrera
Precios de	Consultor	Calidad de trabajo	Estados Financieros	16 horas	El curso tendrá como objetivo la aplicación tributaria en el ejercicio laboral	Curso	Impacto	11	Interno	Alejandro Baquero
Tributario	Supervisor	Liderazgo	Taller de liderazgo de personas	8 horas	El curso tendrá como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los Gerentes de la Firma	Conversatorio y exposición de casos prácticos	Interpretación de casos	7	Interno	Psi. Alexandra Ron
Tributario	Supervisor, Senior, Consultor	Calidad de trabajo	Normativa Legal Tributaria	24 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar las normativas tributarias en la parte legal	Curso	Impacto	18	Interno	Diego Álvarez

Tributario Contable	Supervisor, Senior, Consultor	Calidad de trabajo	Precios de Transferencia	2 horas	El curso tendrá como objetivo actualizar los conocimientos de precios de transferencia y su aplicación en la parte tributaria	Curso	Impacto	11	Interno	José Moreno
Tributario	Supervisor, Senior, Consultor	Calidad de trabajo	Ejercicios prácticos tributarios	6 horas	El curso tendrá como objetivo la aplicación de los conocimientos de la normativa legal y precios de transferencia	Curso	Impacto	9	Interno	Ana Marchena Esmeralda González
Tributario Contable	Supervisor, Senior, Consultor	Calidad de trabajo	NIIF	16 horas	El curso tendrá como objetivo la actualización de las normas internacionales de información financiera en la práctica tributaria	Curso	Impacto	11	Interno	Xavier Ordoñez

Una vez que se ha identificado las necesidades de capacitación se debe verificar que los cursos sean aplicados bajo la normativa del BSC, para lo cual se deberá realizar un análisis de cada uno los objetivos estratégicos con la finalidad de determinar cuáles son los cursos necesarios para cada uno de los objetivos. Este análisis se lo realizará mediante el siguiente formato:

Tabla 2. Vinculación de cada curso a un objetivo estratégico

Mapa Estratégico	Tipo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Descripción del proceso	Análisis general	Curso
Financiera	Impacto	Incrementar sostenidamente la rentabilidad, solvencia y liquidez	Utilidades	Incrementar las utilidades en un 15%	Incrementar la cartera de clientes	Llegar a nuevos giros de negocio	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación
Financiera	Impacto	Maximizar la productividad	% de capacidad instalada	Incrementar la productividad en un 15%	Mejorar las habilidades para ser más productivos	Brindar un mayor servicio al cliente	Seminario de ventas
Financiera	Impacto	Aumentar ventas	% de aumento en la meta comercial	Incrementar las ventas en un 20%	Incentivar las ventas de cada colaborador mediante una meta comercial	Se analiza el % de ventas, si cumplió o superó la meta	Seminario de ventas

Cliente	Impacto	Optimizar la cartera de clientes estratégicos del grupo y ganar cuota de mercado	# de nuevos clientes visitados con propuestas realizadas	Concretar 5 nuevos clientes al mes	Incrementar la cartera de clientes	Llegar a nuevos giros de negocio	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación
Cliente	Impacto	Aumentar la satisfacción del cliente brindando servicios de excelencia	% de satisfacción post venta	Incrementar la satisfacción del cliente en un 10%	Generar valor agregado en los productos brindados	Generar un mayor servicio técnico y actitudinal al cliente	Atención al cliente
Cliente	Impacto	Posicionar la marca como la primera de servicios integrales a nivel Nacional	Análisis de mercado	Posicionarse dentro de las Big Fort	Analizar los procedimientos vigentes para optimizar su ejecución	Crear procesos globales que involucren a todo el personal	Elaboración de Manuales de Procedimientos
					Administrar de forma efectiva los recursos tangibles e intangibles	Reducir el tiempo de ejecución de procesos internos	Administración Efectiva de Procesos

Procesos Internos	Impacto	Fortalecer el sistema de calidad y contraloría corporativa para mejorar los servicios	Encuestas de servicio al cliente interno	Diseñar 1 encuesta de servicio para el cliente interno por proceso de forma mensual	Implementar encuestas periódicas con la finalidad de dar un seguimiento a las actividades del BackOffice	Crear una cultura de retroalimentación objetiva	Atención al cliente
Procesos Internos	Impacto	Mejorar la eficiencia incorporando las mejores prácticas de gestión empresarial	Políticas internas	Reducir el tiempo de procesos en un 10%	Administrar de forma efectiva los recursos tangibles e intangibles	Reducir el tiempo de ejecución de procesos internos	Administración Efectiva de Procesos
Procesos Internos	Impacto	Comprender claramente al cliente y su actividad	# de propuestas aceptadas	Convertirse en un proveedor integral para los clientes	Generar propuestas de negocio con los potenciales clientes	Utilizar a la propuesta como un insumo de marketing e información	Redacción Comercial Nivel Avanzado

Procesos Internos	Acción	Crear un proceso de innovación que genere servicios diferenciadores y competitivos	# de reuniones periódicas	Implementar 1 producto nuevo al año por área	Generar nuevas herramientas para ofrecerlas a los clientes	Trabajar en nuevas oportunidades de negocio al mejorar las herramientas	Cursos técnicos
Procesos Internos	Impacto	Alcanzar una participación activa en la red internacional de MS	Calificación anual dentro de la Red de Moore Stephens	Obtener el primer lugar en la Red Moore Stephens Internacional	Analizar los procedimientos vigentes para optimizar su ejecución	Crear procesos globales que involucren a todo el personal	Elaboración de Manuales de Procedimientos
					Administrar de forma efectiva los recursos tangibles e intangibles	Reducir el tiempo de ejecución de procesos internos	Administración Efectiva de Procesos
Procesos Internos	Acción	Ejecutar procesos estratégicos para mejorar la gestión corporativa	% de procesos vigentes	Reducir el número de procesos en un 5%	Analizar los procedimientos vigentes para optimizar su ejecución	Crear procesos globales que involucren a todo el personal	Elaboración de Manuales de Procedimientos

Procesos Internos	Impacto	Desarrollar un proceso de comunicación eficaz	# de comunicaciones mensuales	Incrementar 20% la efectividad de los mensajes difundidos	Mejorar los canales de comunicación	Generar un mayor impacto en las comunicaciones proporcionadas al personal	Comunicación Organizacional y Estratégica: Teoría Del Cambio Comunicacional
Procesos Internos	Impacto	Lograr una comercialización eficaz y focalizada	% de nuevos clientes	Concretar 5 nuevos clientes al mes	Incrementar la cartera de clientes	Llegar a nuevos giros de negocio	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación
Aprendizaje y crecimiento	Acción	Desarrollar integralmente al talento tanto técnico como actitudinal para promover una carrera profesional y Sucesión Generacional	Detección de necesidades de capacitación	Diseño del plan de capacitación	Implementar un proceso de capacitación en donde se involucre la parte técnica y de desarrollo humano	Implementar un cronograma de capacitaciones anual	Cursos Técnicos y de desarrollo humano

Aprendizaje y crecimiento	Impacto	Alinear al personal en la cultura organizacional	% de satisfacción del cliente interno	Incrementar 15% de la satisfacción en el cliente interno	Analizar las encuestas de clima laboral y crear planes de acción	Incrementar la satisfacción del cliente interno	Medición de Clima Laboral
Aprendizaje y crecimiento	Impacto	Disponer de tecnología e información estratégica	% de satisfacción del cliente interno	Incrementar 15% de la satisfacción en el cliente interno	Analizar las encuestas de clima laboral y crear planes de acción	Incrementar la satisfacción del cliente interno	Medición de Clima Laboral
Recursos	Impacto	Contar con los recursos que permitan ejecutar la estrategia	% de satisfacción del cliente interno	Incrementar 15% de la satisfacción en el cliente interno	Analizar las encuestas de clima laboral y crear planes de acción	Incrementar la satisfacción del cliente interno	Medición de Clima Laboral

Una vez que se determinen los indicadores y los cursos necesarios para cada objetivo estratégico, se procederá a analizar los resultados para poder definir cuáles serán los cursos o talleres que se programen en el calendario de capacitaciones de la empresa. Este análisis se lo realizará mediante el siguiente formato:

Figura 21. Detalle de cursos

Curso									
COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación									
Objetivo General	Contenido	Metodología	Herramientas	Participantes	Cargos	Horas	Evaluación		
Descubrir los principios fundamentales de persuasión y proporcionar un método práctico que permita mejorar de manera efectiva las habilidades en negociación, persuasión y ventas	MODULO I COMUNICACIÓN	Taller práctico	Tecnológicas			16 horas en 2 jornadas	Descriptiva?		
	El lenguaje corporal en la comunicación							1	Senior de Sistemas de Auditoría
	Los niveles de comunicación en el trabajo							3	Senior C de Auditoría
	Taller I Comunicación en los equipos								
	No es lo que decimos... Sino cómo lo decimos							2	Senior B de Auditoría
	Barreras y bloqueos de una buena comunicación								
	Estrategias efectivas de la comunicación con PNL							1	Senior A de Auditoría
	El saber decir, el saber preguntar, el saber escuchar, el saber retroalimentar								
	Como llegar con el mensaje efectivo							1	Senior C Legal
	El poder de la palabra								
Taller II Comunicación eficiente	2	Senior B Tributario Contable							
Objetivo de aprendizaje			El asesor empoderado para persuadir al cliente						
Transmitir una imagen personal que refleje credibilidad, confianza, transparencia, con capacidad para gestionar escenarios de conflicto de forma positiva	MODULO II PERSUASIÓN Y VENTAS	Taller práctico	Tecnológicas			16 horas en 2 jornadas	Descriptiva?		
	Tipos de clientes							1	Supervisor de Auditoría
	Como detectar las necesidades del cliente con preguntas poderosas								
	El manejo del lenguaje proactivo en las ventas							1	Gerente de Auditoría
	Que no decir en la venta								
	Como desatar las emociones en el comprador							1	Supervisor Legal
	Venta del producto vs. venta de beneficios								
	Habilidades para seducir a los compradores indecisos							1	Gerente Legal
	Técnicas de persuasión e influencia								
	MODULO III NEGOCIACIÓN							1	Supervisor Tributario Contable
	El lenguaje limitante en una negociación								
	¿El conflicto y la negociación?							1	Gerente de Precios de Transferencia
	Estímulos intuitivos de negociación								
Diferencias entre intereses, necesidades y posiciones	1	Gerente de Precios de Transferencia							
Tipos de intereses.									
Clasificación y jerarquía	1	Gerente de Precios de Transferencia							
La inteligencia emocional									
Manejo de preguntas	1	Gerente de Precios de Transferencia							

4 CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN

4.1 Plan de capacitación.

Una vez que se ha establecido los cursos y los contenidos que se impartirán se desarrollará un cronograma de actividades en donde se especifiquen las fechas tentativas de cada uno de los cursos. Se deberá tomar en cuenta la disponibilidad de cada una de las áreas ya que en época de temporada alta no se podrá impartir ningún curso que afecte a las actividades de los equipos de trabajo. Hay que tomar en cuenta que el proceso de capacitación tiene la finalidad de ser un beneficio para el personal, más allá de la adquisición de nuevos conocimientos el lograr fomentar el trabajo de cada uno de los colaboradores e integrar a los equipos de trabajos entre áreas.

De acuerdo a lo establecido por cada una de las áreas las épocas de mayor fuerza laboral son:

- Área Administrativa y Comercial: enero, febrero y marzo.
- Área de Recursos Humanos: enero, junio, y diciembre.
- Área Tributaria Contable: enero, febrero y marzo.
- Área de Auditoría: enero, febrero y marzo.
- Área de Precios de Transferencia: abril, mayo y junio.
- Área Legal tributaria: Sin meses específicos, dependerá de la carga laboral.

Ya que el trabajo de las áreas puede incrementarse a lo largo del año se ha establecido que los cursos sean ejecutados a finales de cada mes con la finalidad de que esto no afecte en las actividades cotidianas.

Como parte de la capacitación estratégica se ha vinculado cada uno de los cursos con los objetivos estratégicos del BSC de forma que el proceso se encuentre alineado con la estrategia de la firma, demostrando que este proceso no es simplemente un sistema administrativo para las áreas, al contrario, tiene el fin de guiar al personal al éxito empresarial.

Tabla 3. Cronograma de capacitación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CURSOS	ÁREAS	MES
Alcanzar una participación activa en la res internacional de MS	Administración Efectiva de Procesos	Administrativo y Recursos Humanos	Enero
Alcanzar una participación activa en la res internacional de MS	Elaboración de Manuales de Procedimientos	Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Febrero
Alinear al personal en la cultura organizacional	Medición de Clima Laboral	Recursos Humanos	Febrero
Aumentar la satisfacción del cliente brindando servicios de excelencia	Atención al cliente	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Enero
Aumentar ventas	SEMINARIO DE VENTAS	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Febrero
Comprender claramente al cliente y su actividad	Redacción Comercial Nivel Avanzado	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Febrero
Contar con los recursos que permitan ejecutar la estrategia	Medición de Clima Laboral	Recursos Humanos	Febrero
Crear un proceso de innovación que genere servicios diferenciadores y competitivos	Cursos Técnicos	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia, Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Todo el año

Cursos Técnicos	Actualización de la herramienta Multitabajos	Recursos Humanos	Agosto
Cursos Técnicos	Actualización de NIIF	Tributario Contable y Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	Actualización de Precios de Transferencia	Precios de Transferencia	Octubre
Cursos Técnicos	Análisis de las Reformas Laborales y su Impacto en la Actividad Empresarial	Legal Tributario y Recursos Humanos	Julio
Cursos Técnicos	Asistente de nómina	Administrativo	Enero
Cursos Técnicos	Asistente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Enero
Cursos Técnicos	Auditoría 1: Planificación	Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	Auditoría 2: Ejecución	Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	Auditoría 3: Finalización	Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	Capacitación de Precios de Transferencia	Precios de Transferencia, Administrativo y Tributario Contable	Septiembre
Cursos Técnicos	Casas de Valores	Tributario Contable	Septiembre
Cursos Técnicos	COGEP	Tributario Contable	Junio
Cursos Técnicos	Compu Staf	Precios de Transferencia	Octubre
Cursos Técnicos	Comunicación Efectiva	Recursos Humanos	Febrero
Cursos Técnicos	Curso Tributario	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Julio
Cursos Técnicos	Derecho Laboral y Societario	Tributario Contable y Auditoría	Julio

Cursos Técnicos	Ejercicios prácticos tributarios	Tributario Contable y Administrativo	Septiembre
Cursos Técnicos	Elaboración de Informes	Precios de Transferencia y Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	Estados Financieros	Legal Tributario, Precios de Transferencia y Administrativo	Octubre
Cursos Técnicos	Excel	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia, Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Marzo
Cursos Técnicos	Flujo de Efectivo	Tributario Contable y Auditoría	Junio
Cursos Técnicos	Formación de Instructores	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Diciembre
Cursos Técnicos	Litigación Oral Civil Estratégica y su Práctica en Juicio	Legal Tributario	Julio
Cursos Técnicos	Negocios Fiduciarios	Tributario Contable y Auditoría	Agosto
Cursos Técnicos	NIIF 10: Consolidación	Auditoría	Junio
Cursos Técnicos	NIIF BÁSICO	Tributario Contable, Auditoría, Administrativo y Precios de Transferencia	Mayo
Cursos Técnicos	NIIF EXPERT	Tributario Contable	Mayo
Cursos Técnicos	Nivelación Contable	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Abril

Cursos Técnicos	Normas Internacionales de Auditoría 100-570	Tributario Contable	Septiembre
Cursos Técnicos	Normas Internacionales de Auditoría 570-800	Tributario Contable	Septiembre
Cursos Técnicos	Normativa Legal Tributaria	Legal Tributario, Tributario Contable y Administrativo	Septiembre
Cursos Técnicos	Políticas y procedimientos internos	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Diciembre
Cursos Técnicos	Procesos determinativos del SRI	Tributario Contable	Marzo
Cursos Técnicos	Programa OPRI	Precios de Transferencia	Octubre
Cursos Técnicos	Reformas tributarias	Legal Tributario y Precios de Transferencia	Julio
Cursos Técnicos	Reinducción Corporativa	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Diciembre
Cursos Técnicos	Responsabilidades del Senior	Auditoría	Junio
Cursos Técnicos	Taller de liderazgo de personas	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia, Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Diciembre
Cursos Técnicos	Trabajo en Equipo	Tributario Contable y Precios de Transferencia	Octubre
Cursos Técnicos	Uso de ACL	Tributario Contable	Septiembre
Cursos Técnicos	Uso de bases de datos	Precios de Transferencia	Octubre
Cursos Técnicos	Uso de Quality Tool	Legal Tributario y Precios de Transferencia	Diciembre

Cursos Técnicos	Uso de TimeKeeper	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable y Precios de Transferencia	Diciembre
Desarrollar integralmente al talento tanto técnico como actitudinal para promover una carrera profesional y Sucesión Generacional	Cursos Técnicos y de desarrollo humano	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia, Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Todo el año
Desarrollar un proceso de comunicación eficaz	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICA: TEORÍA DEL CAMBIO COMUNICACIONAL	Recursos Humanos	Enero
Disponer de tecnología e información estratégica	Medición de Clima Laboral	Recursos Humanos	Febrero
Ejecutar procesos estratégicos para mejorar la gestión corporativa	Elaboración de Manuales de Procedimientos	Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Febrero
Fortalecer el sistema de calidad y contraloría corporativa para mejorar los servicios	Atención al cliente	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Enero
Incrementar sostenidamente la rentabilidad, solvencia y liquidez	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Enero
Lograr una comercialización eficaz y focalizada	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Enero

Maximizar la productividad	SEMINARIO DE VENTAS	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Febrero
Mejorar la eficiencia incorporando las mejores prácticas de gestión empresarial	Administración Efectiva de Procesos	Administrativo y Recursos Humanos	Enero
Optimizar la cartera de clientes estratégicos del grupo y ganar cuota de mercado	COMUNICACIÓN PERSUASIVA - Aplicada a Ventas y Negociación	Auditoría, Legal Tributario, Tributario Contable, Precios de Transferencia y Comercial	Enero
Posicionar la marca como la primera de servicios integrales a nivel Nacional	Administración Efectiva de Procesos	Administrativo y Recursos Humanos	Enero
Posicionar la marca como la primera de servicios integrales a nivel Nacional	Elaboración de Manuales de Procedimientos	Administrativo, Recursos Humanos y Comercial	Febrero

5 CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En conclusión, se pudo actualizar los descriptivos de cargo mediante una herramienta con la cual se identificó las actividades esenciales proporcionando a los jefes de cada área una perspectiva general de las tareas que sus equipos de trabajo desarrollan, esta información sirvió para planificar las asignaciones futuras.

De igual forma se identificaron las competencias de cada cargo de acuerdo a sus niveles jerárquicos, esta información será de utilidad al momento de realizar evaluaciones del desarrollo, además de proporcionar una guía al personal de las competencias que deben desarrollar para llegar a un cargo superior mediante un ascenso.

Adicionalmente se levantó los cursos necesarios para cada una de las áreas y para cada cargo con la ayuda de un proceso de detección de necesidades enfocado en el mapa estratégico con la finalidad de crear un plan de capacitación alineado al cumplimiento de la visión de la empresa.

Se crearon vínculos de contacto con varios proveedores de capacitación los cuales tienen los productos necesarios para el cumplimiento de cada curso necesario, es importante recordar que la capacitación en su mayoría es interna por lo que se detectaron los colaboradores que gustarían participar como expositores en temas de su interés y de su dominio.

Cada curso técnico y personal planteado fue anclado a cada uno de los objetivos del Balanced Scorecard, esto se realizó con la finalidad de poder medir el impacto a corto y mediano plazo dentro de la organización.

Como último punto se definieron los meses en los cuales los cursos deberán ser ejecutados, cada tema es importante desarrollarlo a finales de mes ya que es la época en donde las áreas de trabajo podrán organizar de mejor forma sus calendarios de asignaciones con clientes, de igual forma se ha visto la opción de impartir un mismo curso dos veces en el mismo mes para que cada persona que pertenezca a un área pueda recibir la capacitación requerida.

5.2 RECOMENDACIONES

- Actualizar los descriptivos de cargo cada tres años con la finalidad de mantener las actividades del personal al día y que esta información sea objetiva al momento de realizar evaluaciones del desempeño. De darse el caso que un colaborador acceda a un ascenso y este nuevo cargo no se encuentre levantado este nuevo descriptivo se deberá actualizar en el momento que el colaborador conozca sus nuevas actividades.
- Implementar la herramienta de levantamiento de la información en el sistema virtual que se utiliza para las evaluaciones del desempeño ya que es amigable para el uso por parte del personal y ayudará a optimizar los tiempos de ejecución y de la interpretación de los resultados.
- Transmitir al personal sus nuevas competencias levantadas y las actividades que cada una contiene con la finalidad de que las conozcan y sepan cómo deben desarrollarlas.
- Realizar las evaluaciones del desempeño del próximo año con las competencias actualizadas ya que generará en el personal la motivación necesaria para desarrollar las competencias del cargo inmediato superior.
- Cada año recordar al personal las competencias de su cargo para que sepa cómo debe enfocar su trabajo durante la temporada.
- Promover en el personal una cultura de cumplimiento de las competencias ya que esto ayudará a que cada colaborador genere metas propias que le motiven a llegar al siguiente nivel de su carrera profesional.
- Crear vínculos estratégicos con proveedores de capacitación ya que los costos pueden ser elevados y con un convenio se podrían optimizar los recursos por la existencia de cursos gratuitos que ofrecen varios proveedores.
- Incentivar a que los colaboradores internos participen como expositores en cursos de capacitación que sean de su agrado y de su dominio ya que esto generará en el personal una motivación de confianza además del desarrollo de habilidades tales como comunicación, liderazgo, manejo de grupos, autoconfianza, entre otras.
- Aplicar el plan de capacitación en su totalidad.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Abad, C. (Agosto de 2014). (S. Almeida, Entrevistador)
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F., México: Limusa.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Cómo llevarme bien con mi jefe*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BackOffice. (2013). *Gestión Talento Humano. Como convertir la Estrategia Empresarial en resultados sostenibles para la organización a través de la gestión*.
- BackOffice. (2016). *Sistema de Gestión de Calidad*. Moore Stephens, Quito.
- Beltrán Ilera, J., & Bueno Álvarez, J. (1995). *Psicología de la educación*. Barcelona, España: MAXCOMBO.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va Edición ed.). México DC, México: McGraw-Hill.
- Custode, M. (2007). *Propuesta de rediseño de procesos de capacitación y desarrollo para el Banco del Pichincha C.A.* Quito: PUCE.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México DC, México: Pearson México.
- Font Suñé, Á., & Imbernón Muñoz, F. (2002). Análisis de necesidades de formación. Analizar y detectar necesidades para una coherente planificación. En P. Pineda, *Gestión de la Formación en las Organizaciones*. Ariel.
- González Sabín, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC's como herramienta permanente del capital humano*. Madrid, España: Ideaspropias Editorial.

- Grados Espinosa, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.f.: Editorial Trillas.
- Moore Stephens. (1996). *Moore Stephens*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de <http://ecuador.moorestephens.com/>
- Moore Stephens. (2015). <http://ecuador.moorestephens.com/>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://ecuador.moorestephens.com/Home.aspx>
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Mexico D.F., Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2011 - 2013). www.puce.edu.ec. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec>:
http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/42/simple-search?query=capacitaci%C3%B3n&rpp=100&sort_by=0&order=DESC&etal=0&submit_search=Actualizar
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile, Chile: RIL.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico, D.F., Mexico: Editorial Limusa.
- Villacís Castro, D. (2011). *Diseño de un plan de capacitación para fortalecer los valores institucionales de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología mediante la programación neurolingüística*. Quito: PUCE.

ANEXO I. Plan de Desarrollo Individual por Competencias

ANEXO II. Perfil de cargo

ANEXO III. Detección de Necesidades de Capacitación

ANEXO IV. Contenido de curso