

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
PSICÓLOGA**

**TEMA:
IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES, PARA LA
FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL, DE OCTUBRE 2015 A MARZO 2016**

**AUTORA:
GRACE MISHELL QUIMBIULCO CHACÓN**

**TUTORA:
MARIA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

Quito, marzo del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo **Grace Mishell Quimbiulco Chacón**, con documento de identificación N° **1718426180**, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: **Implementación del Diagnóstico de necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales para la Fundación Hermano Miguel, de octubre 2015 a marzo 2016**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **PSICÓLOGA**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: *Grace Quimbiulco ch.*
Cédula: *1718426180*
Fecha: *15-02-2016*

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación Implementación del Diagnóstico de necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales para la Fundación Hermano Miguel, de octubre 2015 a marzo 2016 realizado por Grace Mishell Quimbiulco Chacón con CI: 1718426180, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 15 de febrero de 2016



María Augusta Santillán Mora

CI: 1707180335

Quito 21 de octubre de 2015

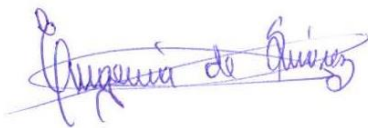
Pscl. María José Boada
Directora de Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte del Representante Legal de la Fundación Hermano Miguel.

A petición verbal y escrita de la Stra. Grace Mishell Quimbiulco Chacón egresada de Psicología Laboral Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, se autoriza el uso y publicación de información en cuanto al proyecto de capacitación: "Implementación del Diagnóstico de Necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales para la Fundación Hermano Miguel" que se efectuará en nuestra Institución, con el fin de alcanzar el ideal del proceso y el mejoramiento del desarrollo profesional interno.

Atentamente



fundación
HermanoMiguel
Directora Ejecutiva

Representante Legal
Fundación Hermano Miguel

Dedicatoria

Dios y mis padres han sido el pilar fundamental del logro de este éxito, es a quienes ofrendo todo mi esfuerzo, Eduardo Quimbiulco y Nansi Chacón, un ejemplo de responsabilidad, rectitud y constancia.

Agradecimiento

Mi aprendizaje y experiencia adquirida se la debo a mi noble amiga y maestra, María Augusta Santillán, quien con su probidad, rectitud y empeño ha forjado en mí un modelo expectante del triunfo, gracias a su dedicación he logrado conseguir más de una felicitación.

También agradezco a la Fundación Hermano Miguel, a todos y todas, quienes conforman tan prestigiosa institución digna de su noble labor, pues sus corazones de puertas abiertas otorgaron el logro del presente estudio.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| Primera parte..... | 4 |
| 1. Datos informativos del proyecto | 4 |
| 2. Objetivo de la sistematización | 4 |
| 3. Eje de la sistematización | 5 |
| 4. Objeto de la sistematización..... | 9 |
| 5. Metodología de la sistematización | 10 |
| 6. Preguntas Clave..... | 13 |
| 7. Organización y procesamiento de la información..... | 17 |
| 8. Análisis de la información | 18 |
| Segunda parte | 22 |
| 9. Justificación..... | 22 |
| 10. Caracterización de los beneficiarios..... | 27 |
| 11. Interpretación | 29 |
| 12. Principales logros del aprendizaje..... | 31 |
| Conclusiones | 34 |
| Recomendaciones..... | 36 |
| Referencias | 38 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Proceso temporal aplicativo del DNC en la FHM | 8 |
| Tabla 2. Resumen del Cuadro de datos del DNC | 18 |
| Tabla 3. Cuadro de competencias aplicadas en cada descripción del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación | 32 |
| Tabla 4. Cuadro de Cumplimiento de objetivos en el Taller de Intervención | 33 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Pregunta número 4 de la encuesta impartida en la Fundación Hermano Miguel en cargos medios y directivos..... | 20 |
| Figura 2. Pregunta número 6 de la encuesta impartida en la Fundación Hermano Miguel en cargos medios y directivos..... | 21 |
| Figura 3. Pregunta número 7 de la encuesta impartida en la Fundación Hermano Miguel en cargos medios y directivos..... | 21 |
| Figura 4. Organigrama estructural de tipo vertical perteneciente a la Fundación Hermano Miguel. | 27 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación | 39 |
| Anexo 2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación | 40 |
| Anexo 3. Cuadro complementario al DNC, proveedores de capacitaciones. | 43 |
| Anexo 4. Tabulación de Encuestas aplicadas (Parte 1)..... | 44 |
| Anexo 5. Entrevista e Interpretación..... | 47 |
| Anexo 6. Organigrama de la Institución | 48 |
| Anexo 7. Difusión del Taller de Intervención..... | 49 |
| Anexo 8. Retorno de la Inversión (ROI)..... | 51 |

Resumen

El contexto en el que actualmente se vincula el mundo de las organizaciones es netamente competitivo, para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales y mantener un balance estratégico diferencial, el marco ideal que se requiere alcanzar no solo se determina por un producto o servicio vendido, también se construye a través del proceso mediado por el recurso humano, mismo que exige eficiencia y excelencia en las competencias de cada colaborador. Es de suma importancia que los líderes conozcan las características de su equipo de trabajo para saber quién, dónde, cómo y cuándo se puede contribuir de mejor manera en una empresa para alcanzar los índices de objetivos propuestos.

La capacitación ayuda, construye, mejora y motiva el desempeño del colaborador, su equipo y por ende la empresa, que empieza siempre desde un diagnóstico previo a un procedimiento adecuado de seguimiento.

La Fundación Hermano Miguel, como una organización no gubernamental al igual que otras organizaciones con o sin fines de lucro, pretenden cuidar de sus colaboradores en cada actividad donde se muestran involucrados, con el fin de potencializar sus procesos organizativos gracias al estudio y aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que para éste proyecto se inicia en mandos medios y directivos.

Palabras clave: Competencias, Eficiencia, Objetivos, Capacitación, Equipo de Trabajo, Estrategia, Diagnóstico, Necesidades, Potencializar, Mandos medios y directivos, Empresa, Desempeño.

Abstract

The context in which today's world organizations linked is clearly competitive, to achieve compliance with business objectives and maintain a differential strategic balance, the ideal framework required to achieve not only a product or service sold is determined, also built through the process mediated by the human resource, it required efficiency and excellence in the skills of each employee. It is critical that leaders know the characteristics of your team to find out who, where, when and how you can best contribute in a company to achieve the rates proposed objectives.

Training helps, build, improve and motivate the performance of the employee, his team and therefore the company, which always starts from a pre-procedure follow proper diagnosis.

Hermano Miguel Foundation as a non-governmental organization as well as other organizations with or without profit, they seek care for their partners in each activity which is involved in order to potentiate their organizational processes through the study and application of a diagnosis training needs, which for this project begins in middle management and executives.

Keywords: Competence, efficiency, Objectives, Training, teamwork, strategy, Diagnosis, Needs, Potentiate, managers and executives, Enterprise Performance.

Introducción

La excelencia se caracteriza por relucir y dar a conocer lo mejor de sí, principalmente de tu equipo de trabajo.

Desde una perspectiva empresarial, la motivación y el interés hacia un colaborador, después de efectuado un proceso de capacitación, hace que en un período de tiempo determinado se compruebe la aplicabilidad del acatamiento de información en cuanto al aprendizaje obtenido. Los diferentes niveles que se pueden impartir en la comprobación del resultado deben ser netamente numéricos, debido que el apartado cuantitativo específico, obtiene de manera clara la ganancia e inversión realizada por un proceso de expansión de conocimientos en un colaborador o equipo de trabajo.

¿Por qué es importante enseñar, formar y desarrollar a un compañero de trabajo?

Primero se debe aclarar que sea cual fuese el tipo de liderazgo que se imparta en cierto equipo de trabajo, las carencias y vacíos de las competencias duras y blandas (conocimientos, destrezas y habilidades) deben ser tomadas en cuenta para desde ahí emprender un modelo de superación personal y de equipo.

¿Cómo emprender un desarrollo en los colaboradores?

Diferenciando al desarrollo de la capacitación, es posible que en esta última los autores lo definan como un proceso de corta duración, que ayuda a mejorar el rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo, generando así una mayor productividad, sin embargo, al desarrollo se lo definirá como un proceso de aprendizaje

¿Cómo combatir los problemas organizacionales?

Las estrategias de negocio en cada empresa es distinta, pero en el proceso de Talento Humano se homologa en cuanto a las metas direccionadas, por ejemplo, un proceso financiero, siempre va a tratar de disminuir sus gastos para obtener mayores ganancias, mientras que en un departamento comercial, se establecen varios proyectos para encontrar compradores constantes, clientes satisfechos, excelencia en el producto. Recursos Humanos en cambio, siempre se ha caracterizado por brindar la atención a los integrantes de toda una organización, sus subsistemas se estarán vinculando entre un proceso y otro, pero sin embargo, no se quedará de lado un posible factor de impedimento. Los diferentes problemas organizacionales, ya sean de origen económico, mecánico, salud ocupacional, rotación de personal, entre otros, pueden ser combatidos por un direccionamiento estratégico del personal, ligado a un propicio uso de conocimientos, a un desempeño favorable de competencias, a un manejo adecuado de maquinaria, al correcto uso del Equipo de Protección Personal EPP y otras opciones que pueden prevenir problemáticas de gran magnitud. Las soluciones planteadas anteriormente son originadas en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), porque este proceso surge desde un problema, mismo que para ser combatido debe ser estudiado desde la raíz.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC es un proceso, mediante el cual busca las necesidades de capacitación en base a las problemáticas para elaborar un cuadro explicativo de los tipos de capacitaciones requeridas acorde a las necesidades detectadas por medio de encuestas, entrevistas, observaciones, resultados inesperados, bajo rendimiento de desempeño y otros.

La importancia de mantener a los colaboradores capacitados, ayuda a su motivación, a la productividad empresarial y a la alta competitividad.

El presente proyecto se introducirá hacia la elaboración de un DNC en la Fundación Hermano Miguel, con el que se buscará brindar a los colaboradores una mejor oportunidad para trabajar y desarrollarse como persona para cargos futuros.

Primera parte.

1. Datos informativos del proyecto

Implementación del diagnóstico de necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales para la Fundación Hermano Miguel, de octubre 2015 a marzo 2016.

Institución

Fundación Hermano Miguel

Tema que aborda la experiencia

Desarrollo personal y profesional de los colaboradores pertenecientes a los mandos medios y gerenciales de la Fundación Hermano Miguel.

Localización

Ecuador – Quito. Calle Colimes N41-182, entre Av. Granados y Río Coca. Norte de la ciudad.

2. Objetivo de la sistematización

Realizar un análisis crítico sobre la implementación de un modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación en mandos medios y gerenciales de la Fundación Hermano Miguel, durante el período de octubre 2015 a marzo 2016, para establecer una retención de personal y un mejoramiento del desarrollo profesional de los colaboradores.

3. Eje de la sistematización

Mediante el diagnóstico efectuado en la Fundación Hermano Miguel y dada la importancia de la implementación de un DNC a sus colaboradores de cargos medios y directivos, se da a conocer las principales razones para generar un sistema unificado de registro de información sobre las capacitaciones necesarias en la organización:

- Las técnicas de supervisión en los cargos medios y altos son cuestionadas por la metodología de dirigencia y el desarrollo organizacional aplicado.
- La percepción de los colaboradores de dichos cargos se enfoca al compromiso de cumplimiento de responsabilidades, sin embargo es necesario la implementación de indicadores de gestión.
- Las principales funciones que desempeñan los colaboradores de dichos cargos se relacionan con las responsabilidades ajenas a su puesto, impartiendo una necesidad de familiarización con el descriptivo de cargo.
- El conocimiento de las herramientas adecuadas para un correcto direccionamiento, es limitado.
- El manejo del desarrollo de competencias blandas ó soft skills La competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales (Alles, 2002, pág. 22). Por cada colaborador dentro de la organización, no es aplicado en ninguno de sus procesos, debido a que existe la carencia de un DNC basado en competencias desarrollado por cada cargo.

El proceso sistemático que se pretende abordar en el presente proyecto es ideal para la implementación de capacitaciones al personal, con el propósito de desarrollar colectivamente a quienes hacen posible el logro de los objetivos organizacionales en la Fundación Hermano Miguel (FHM).

El clima laboral determina el enfoque, que los colaboradores tienen frente a la cultura de una organización, se mantiene dentro de un sistema conjunto con la productividad empresarial y se determina por medio del comportamiento personal y del equipo de trabajo. “El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Elena Díaz, Miriam León, 2013, pág. 162) .

Esta orientación se muestra involucrada en el desarrollo del personal, por ser partícipe de un proceso estratégico referente al manejo adecuado de las competencias laborales y de los procesos que las lideran.

El liderazgo, mediante el aprendizaje de habilidades, tiene el fin de mejorar sus conocimientos sobre cómo ejercer la función de jefe y afianzar el estilo, identificado mediante la permanente capacitación con programas pertinentes de optimización, de supervisión y comunicación para el mejoramiento de clima laboral por medio de las relaciones interpersonales ejercidas ante su equipo de trabajo (Alvarez, 2006, pág. 76).

La importancia que se mantiene dentro del trabajo en equipo, es el proceso que permite efectuar una correlación sistémica, no sólo desde un punto de vista empírico, psicológico y laboral, sino más bien desde el punto objetivo hacia donde un

colaborador enfoca sus metas de manera conjunta; el objetivo de equipo se mantiene y logra determinar la sustancia de un departamento laboral, es por ello que, los alcances que otorga un clima de trabajo agradable, se proyectan en la empresa con todos sus procesos de retribución invertida en cada uno de los colaboradores.

El retorno de una inversión en la organización se define desde un contenido latente (que no se puede observar y por ende no medir) y manifiesto (que se puede observar y por ende medir), estudiado desde el área metodológica se interpreta en todo ámbito de exposición, y más aún se involucra en el término laboral, donde el análisis de los comportamientos y pensamientos de cada uno de los colaboradores establecen metas dirigidas expresamente a los deseos personales vinculados directamente con los profesionales, abarcando un mismo objetivo estratégico de planeación desde la misión y visión de la organización.

Producto de este eje sistémico, el clima laboral, el desarrollo de competencias duras y blandas, el cumplimiento de objetivos y el mejoramiento de la productividad, surge el estudio del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con un enfoque reflexivo, que otorga una capacitación de personal apropiada a cada cargo de trabajo, ocasionando agentes de acción para poner en práctica conocimientos y posibilidades de cambios proyectados a un mejoramiento profesional y organizacional.

Las relaciones interpersonales basadas en la dirección de liderazgo horizontal de sus equipos de trabajo, vinculan directamente las relaciones de poder y vigilancia respecto a la comunicación, apoyo y participación competitiva e individual en una dimensión ambiental (RIbas, 2003)., siempre y cuando la concientización del antes, ahora y después sea clara y desarrollada mediante una posición reflexiva de interacción y acción hacia un objetivo determinado, buscando así una interpretación del

conocimiento teórico práctico, en el plano comprensivo de conflictos detectados versus la aplicación de directrices enfocados a planes de acción estratégicos.

Solo concientizando los impedimentos propios se puede detectar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de manera ensimismada, refiriendo entonces a las experiencias y acatando nuevas herramientas para orientarse a las expectativas empresariales, por eso en la FHM a través de un taller de intervención se dio a conocer sobre diferentes temáticas, con el fin de fomentar las siguientes metodologías: Coaching, Reto-alimentación (Feedback), Programación Neurolingüística (PNL), Indicadores de Gestión, Competencias y la concientización de la Misión, Visión, Objetivos y Valores Organizacionales, las mencionadas directrices de ayuda brindaron en el taller de intervención realizado, un mayor enfoque sobre la manera de direccionamiento en cargos medios y directivos de la FHM.

El taller de intervención efectuado en la fundación, permitió un diálogo abierto de identificación de habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores de mandos medios y directivos, facilitando el acceso a las bases que se pretenden aplicar en el DNC, como mejoramiento del desempeño actual y futuro de los colaboradores.

A continuación se hace referencia a los procesos detectados en cuanto al tiempo aplicativo del diagnóstico de necesidades de capacitaciones, como fuente de estudio y análisis:

Tabla 1.
Proceso temporal aplicativo del DNC en la FHM

| Antes | Durante | Después |
|-------|---------|---------|
|-------|---------|---------|

| | | |
|---|--|--|
| No se establecían capacitaciones para el personal administrativo de cargos medios y gerenciales | Se crea el DNC como metodología para implementar capacitaciones | Los colaboradores se sienten a gusto con la capacitación y les gustaría que fuese frecuente, pues aprendieron muchas metodologías que pueden implementar en su trabajo |
| Se elaboraban capacitaciones solamente en la parte médica y terapéutica | Se está implementando un diagnóstico de capacitación para solventar las carencias del área | Con la ayuda del DNC se establecerán capacitaciones más seguidas para el área administrativa |
| El personal administrativo no tiene muy claro cuáles son sus funciones | Se estudian cuáles son las funciones de cada cargo | Se incorpora un DNC como complemento de un aprendizaje y mayor desarrollo del personal |
| No existía un desarrollo profesional para los colaboradores del área | Se estudian métodos para que los colaboradores apunten a un desarrollo profesional | Los colaboradores del área incorporan a sus actividades nuevas técnicas de liderazgo y orientación de objetivos |
| No existe una aplicación técnica para el logro de objetivos de cargos medios y gerenciales | Se estudian métodos técnicos para una aplicación adecuada de comunicación interna y logro de objetivos | Mediante las técnicas aprendidas los colaboradores podrán direccionar a su equipo de trabajo de mejor manera para el logro de objetivos |

Nota: La Tabla 1 fue elaborada con el fin de dar a conocer las actividades del antes y después de aplicad el DNC en la FHM.

Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

4. Objeto de la sistematización

Durante el período de octubre 2015 a marzo 2016 se estableció el proyecto de Implementación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Fundación Hermano Miguel para cargos medios y directivos, con el objeto de identificar las carencias que se tienen sobre conocimientos, habilidades, destrezas y técnicas dentro de cada cargo, con la finalidad de implementar un proceso de capacitación anual para optimizar el manejo de las funciones y garantizar el desempeño de cada uno de los colaboradores para el beneficio de la atención a los usuarios, la retención del personal, el desarrollo profesional de cada uno de ellos y las detección de competencias claves en cada colaborador.

El objeto de la sistematización a manera general es relacionar los resultados obtenidos en el presente proyecto, con los problemas detectados en un principio para que quienes visualicen este estudio, puedan vincular estas dos premisas en investigaciones distintas, con las que permita detectar varios análisis de resultados en diferentes situaciones, haciendo uso de esta información como eje de las herramientas aquí fundamentadas y aplicadas.

5. Metodología de la sistematización

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación fue implementado por medio de un minucioso sistema de recolección de información, como son:

- La observación de desempeño en los cargos, donde se efectuó el reconocimiento de funciones realizadas así como las detalladas en los descriptivos de cargos.
- En la aplicación de varias encuestas y entrevistas en donde se esclareció la ausencia de conocimientos bases para determinados cargos. En ellas se menciona que sus equipos de trabajo requieren el seguimiento adecuado de participación estratégica con metodologías para complementar su desempeño, efectuando sus tareas en menos tiempo y con mayor eficiencia, se manifestó también, la necesidad de implementar un método de aprendizaje para la exploración de competencias blandas (Alles, 2011). dentro de su equipo de trabajo.
- Con la elaboración de un taller de intervención implementado, se dio a conocer los conceptos básicos de competencias, Coaching, Programación Neurolingüística PNL, Retro-alimentación, implementación de objetivos,

Indicadores de Gestión y estrategias de liderazgo para los cargos medios y directivos de la FHM, con lo cual se pretendió registrar una base clave perceptual de los conceptos actuales.

Con toda la recolección de información se pudo realizar el DNC, en el cual se describieron los talleres, cursos y seminarios necesarios para desempeñar adecuadamente las funciones de los cargos medios y directivos, fomentando el desarrollo personal y profesional en sus equipos de trabajo.

En la medición de las encuestas, para favorecer la anulación de índices de error del levantamiento de diagnóstico y procedimiento del proyecto, se determinó que la herramienta no debe llevar ninguna identificación personal, para que la franqueza de valoración requerida se mantenga activa a éste procedimiento.

Adicionalmente, en la encuesta, se enfocaron preguntas de direccionamiento a objetivos organizacionales, estableciendo una alineación entre el proyecto de intervención, dedicado al análisis de capacitaciones requeridas y necesarias de la fundación, conjuntamente con el propósito que la organización tiene frente a sus colaboradores para el fin pertinente de enfoque a sus usuarios y al bienestar social y laboral.

Entre los principales aspectos de los que se pretende medir precisamente es la manera de cómo cada uno de los colaboradores percibe a la organización por medio de un análisis del contexto, tomando en cuenta el orgullo de pertenencia que los colaboradores tienen sobre la organización y por ende sobre su trabajo, manejo del equipo, compromiso con la fundación, buen clima laboral entre colaboradores, desarrollo participativo, credibilidad ante usuarios, compromiso y entre otros aspectos importantes para alcanzar un alto grado motivacional, producto de las mejoras en el

crecimiento profesional de cada colaborador dentro de la organización y su aporte en el desempeño del ambiente cultural de trabajo.

Con estos antecedentes, el tipo de capacitaciones que se pretende brindar en el DNC son la de desarrollo de personal y la de adquisición de conocimientos mediante una exploración y aprovechamiento de competencias duras y blandas (Alles, 2011), detectando las actitudes y comportamientos que resaltan sobre el equipo de trabajo, brindando una posibilidad de estimulación positiva y un mejoramiento frecuente del desempeño, alcanzando un rendimiento avanzado a nivel macro organizacional, implicando no solo a los cargos medios y gerenciales, sino también a sus equipos de trabajo e incitando la participación proactiva de sus funciones acorde a la orientación clara de sus indicadores ,como fuente clave y efectiva del logro del objetivo organizacional.

Las siguientes son diferentes tipos de técnicas aplicadas en el taller de intervención:

- Audiovisual, debido a que se impartieron videos motivacionales.
- Trabajo en equipo (Teamwork), contemplando un trabajo en conjunto mediante diferentes casos planteados, donde interviene el desempeño de los colaboradores en cada uno de ellos, resaltando las principales competencias de liderazgo.
- Conferencista, debido a que existió una persona al frente que expuso conocimientos de tipo teórico práctico mediante un direccionamiento estratégico durante todo el taller.

- Dinámica grupal, el taller de intervención estuvo compuesto por juegos lúdicos que efectuaron un reconocimiento y desarrollo de competencias directas e indirectas.

6. Preguntas Clave

¿Cómo apareció éste proyecto?

El Proyecto de Implementación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, surge desde una perspectiva directiva, donde indica que a la organización le hace falta trabajar con una visión de destrezas y habilidades en los colaboradores de cargos medios y gerenciales.

El fin se constituye en el análisis y el desarrollo de competencias con un enfoque, que permita la optimización de recursos y tiempo frente a sus colaboradores para el logro efectivo del cumplimiento en sus objetivos de trabajo.

¿Cómo se relacionan los participantes del proyecto?

Quienes participaron activamente en el proyecto son: la directora general, su coordinadora y asistente, al haber permitido el acceso a la información organizacional, desde un inicio. Los colaboradores de mandos medios y gerenciales, que, desde luego, mostraron su total apoyo al proyecto en las entrevistas y encuestas, las cuales fueron producto de la recopilación de información, sin ello no hubiese sido posible el correcto direccionamiento del presente escrito práctico.

Por otro lado, cabe recalcar que los usuarios de la fundación juegan un rol importante en el presente trabajo con la implementación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, las autoridades podrán ejecutar de manera interna como

externa los cursos, talleres y seminarios especificados dentro del diagnóstico, haciendo posible el manejo objetivo de cada capacitación, porque a partir de las necesidades de cada cargo y de las funciones y competencias establecidas anteriormente en la fundación, se determinó el tipo de capacitación requerida, mediante el cual los colaboradores garantizarán un desarrollo de competencias constante y un cambio cultural positivo, tanto para los usuarios como para toda la organización.

Con un porcentaje de 92%, la mayoría de los directivos de la FHM son mujeres, su rango de edad oscila entre 35 a 60 años, con un índice de educación universitaria y bachillerato, la participación directa de los asistentes fue enfocada a 12 mujeres con cargos medios y directivos. (FHM, 2015).

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

Durante el taller de intervención, los involucrados forjaron su atención y predisposición, por medio de una escucha activa en cada actividad brindada por parte de la capacitadora, el taller fue dinámico, lúdico y poco teórico, las herramientas asertivas brindadas permitieron una ágil comprensión de todo lo expuesto, evidenciado las prácticas realizadas por cada integrante en todas las temáticas expuestas en el taller, comprometiendo así, la aplicación de todos los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de objetivos departamentales de la organización.

El liderazgo, el direccionamiento estratégico, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la orientación a resultados, son las competencias más destacadas en los cargos de mandos medios y directivos evidenciados en el taller realizado dentro de la organización, donde las actitudes de los colaboradores fue muy participativa al momento de interpretar los nuevos conocimientos y de resolver los casos efectuados.

El empirismo en los colaboradores fue un detalle que no impidió de ningún modo el despliegue de información y comunicación en el equipo. La información proyectada en el taller fue captada con fluidez en la puesta en práctica posterior a los conocimientos implantados y fue eje sustentable para el análisis de desempeño, que sus colaboradores tienen respecto al dinamismo de explotación de competencias, así lograrán a un futuro cercano recabar sus nuevos conocimientos con un manejo verificable de planeación, administración y control organizacional.

¿Cómo ha mejorado las relaciones en el transcurso del proyecto?

La relación que se establece en la Fundación Hermano Miguel, desde los cargos medios y directivos hacia los cargos operativos es de tipo horizontal, partiendo desde esta perspectiva, los efectos que se percibieron fueron afectados directamente hacia las relaciones laborales de manera positiva, debido a que predomina la participación personal, es por ello que la orientación de liderazgo se torna un tanto confusa entre la amistad y la relación laboral.

Los planes de acción que se generaron a lo largo de este período del taller, fue brindar solución a la comunicación para que abran espacios de diálogo y se concreten gestiones de vinculación, partiendo desde los líderes, en la participación de procedimientos claros y concretos en cuanto a las funciones de los cargos operativos, los líderes son los responsables en manejar la dirección de los objetivos de manera estratégica y eficiente.

¿Qué impactos se observaron con la aplicación del proyecto?

Dentro de un marco conceptual aplicativo, se define que las competencias y los conocimientos en un cargo requerido, debe ser igual o inferior al perfil de la persona

que lo va a ocupar, sin embargo en la FHM, prevalece el juicio subjetivo dentro de la selección de personal, el apoyo a este subsistema de Recursos Humanos debe ser formal, con el fin de vincular a la persona idónea en la institución mediante un proceso asertivo, en cuanto a las competencias y funciones que el nuevo personal va a desempeñar.

La gestión por competencias que la organización tiene en sus procesos escritos, debe ser estratégica, tanto en los seguimientos de los subsistemas de Talento Humano, como en los procedimientos normales de servicio en cada departamento.

¿Qué impactos se obtuvieron con el proyecto dentro de la Institución?

A medida en que el proyecto avanzaba, se reflejaron aperturas de confiabilidad que los colaboradores por medio de la comunicación en la intervención del taller, manifestaron como oportunidades de mejora dentro de sus procesos internos establecidos, como son, la poca información que existía entre coordinaciones de distintas áreas, gracias a lo cual, el trabajo en equipo surgió de manera que, se complementaron en conjunto para solventar actividades propuestas, donde se implicaron varios departamentos. Se concretaron reuniones para determinar indicadores de gestión por objetivos y planeaciones de visitas a nuevos proveedores, vinculando a otras áreas, que también requerían de la misma actividad, ocasionando así, una apertura hacia el cambio cultural no solo con el personal medio y directivo, sino también en relación con el personal operativo y sus usuarios.

El clima laboral se tornó positivo debido a que las ideas de los involucrados fluyeron y fueron acatadas como índice de gestión para conseguir objetivos empresariales.

El propósito que incorporó en cada uno de los colaboradores asistentes al taller de intervención, fue considerado motivacional como un ícono de responsabilidad, al plantearse un objetivo alcanzable en la meta de un año; cada asistente programó sus fechas de culminación del objetivo con su seguimiento, sus indicadores acorde a sus capacidades y sosteniendo en sí, sus fortalezas de vínculo con su cargo y con la Fundación en general.

El análisis del presente proyecto recae en el impacto del siguiente modelo:

Entrada: Detección de Necesidades de Capacitación

Proceso: Programación y Análisis de Necesidades y Capacitaciones

Salida: Diagnóstico de Necesidades y Capacitación

Los colaboradores muestran su interés por participar en cada una de las capacitaciones que se pretenden brindar a lo largo del año por parte de la FHM, en donde cada una de los partícipes requiere necesariamente la apertura hacia nuevos y actuales conocimientos para explotar sus competencias, adoptando de esta manera mejores fuentes de información y aplicación de métodos estratégicos en su equipo de trabajo.

7. Organización y procesamiento de la información

En primer lugar se debe dar a conocer que por medio del taller de intervención se impartió a cada colaborador sus Descriptivos de cargos, con el fin de mantenerlos actualizados, se les solicitó que en él detallen las modificaciones, que cada cargo tiene respecto a sus funciones, finalizando el proceso con la firma del acatamiento del documento por parte de los colaboradores (Ver Anexo 7).

Las necesidades de capacitación que se diagnosticaron en todo el presente proyecto son las detalladas a continuación:

Tabla 2.
Resumen del Cuadro de datos del DNC

| Método de detección de necesidades | Tipo de capacitación | Tipo | Departamento | Modalidad |
|------------------------------------|--|--------|---------------------------------|------------|
| Encuesta | Liderazgo | Taller | Administrativo | Presencial |
| Encuesta | Legislación laboral | Curso | Talento Humano y Administrativo | Presencial |
| Encuesta | Legislación laboral y tributaria | Curso | Financiero | Presencial |
| Solicitud de gerencia | Plan de protección y evaluación del personal | Curso | Todo el personal | Presencial |
| Encuesta | Proceso de gestión de Talento Humano | Taller | Administrativo | Presencial |
| Encuesta | Evaluación del desempeño | Taller | Talento Humano | Presencial |

Nota: El DNC a detalle completo podrá visualizarlo en el Anexo No. 1.
Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

8. Análisis de la información

Por medio del taller de intervención que se utilizó, se manifestaron diferentes sentimientos que determinan el desempeño personal y de equipo de los diferentes departamentos, por ejemplo la comunicación, fue uno de los aspectos manejados dentro del taller, que a medida en que se fue avanzando, por medio de técnicas utilizadas y medidas de acción implantadas, se trató de romper el estereotipo de barreras impuestas por los propios involucrados al momento de efectuar diferentes tipos de planes de acción a tomar dentro de sus funciones cotidianas.

El Clima laboral que se percibe y se manifiesta de manera verbal, por los colaboradores, es positivo y activo en cuanto a la capacidad de escucha, que se determina desde los altos mandos de la organización, haciendo de la misma un sistema fundamental de aporte personal frente a posibles adversidades que se perciben en la FHM, por sus aspectos se enfoca hacia las actitudes personales de cada individuo.

Las capacitaciones que se procura ver implantadas gracias al DNC realizado en el presente proyecto, se argumenta con el objetivo de que los colaboradores que trabajen en la organización, requieran ese ímpetu de desarrollo hacia el conocimiento de nuevas herramientas, fáciles de utilizar y que conlleven al cumplimiento de sus objetivos de equipo.

Después de aplicado el taller de intervención, la visión organizacional y sus objetivos, fueron interpretados de manera clara en cuanto al reconocimiento de los colaboradores, todos saben el direccionamiento de la fundación, hecho muy importante en la programación de sus lineamientos, pues gracias a ello, se hace más fácil la ejecución de la meta propuesta por cada departamento.

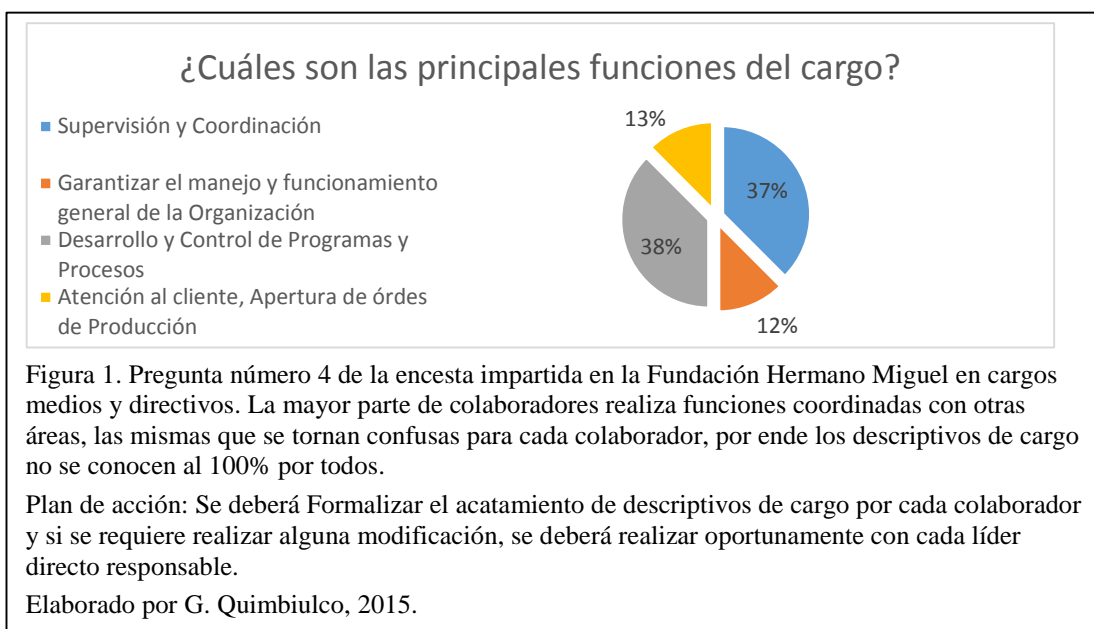
La convocatoria del personal para la asistencia al taller de intervención llamado "Yo Lídero", (efectuado el viernes 20 de noviembre de 2015 – desde las 8:30am a 18:00) fue difundido previamente con total formalidad por parte de Talento Humano mediante una transmisión comunicativa realizada dos semanas antes de iniciado el taller (Ver anexo 4) a todo el personal invitado.

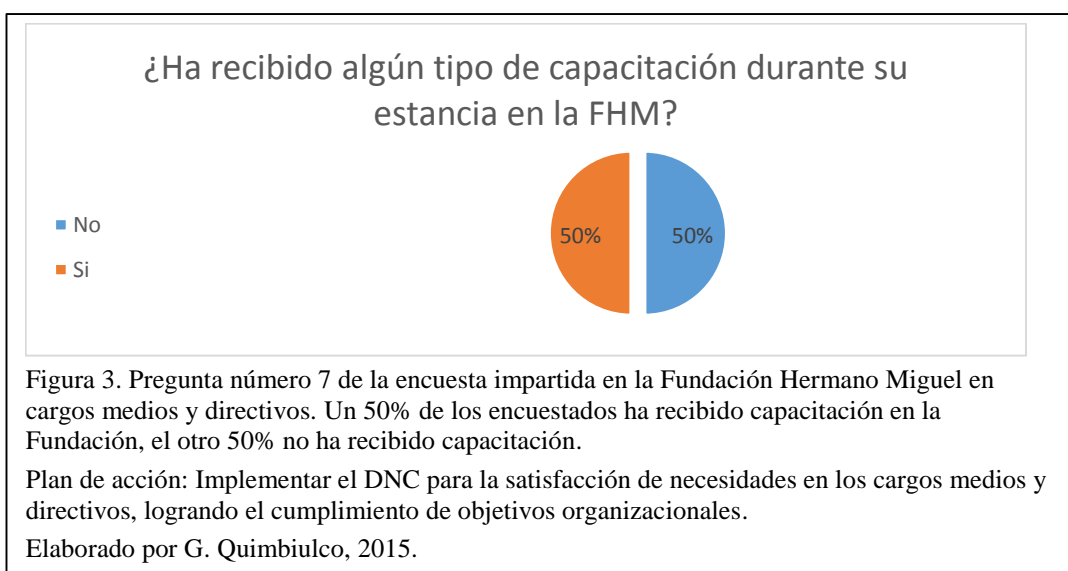
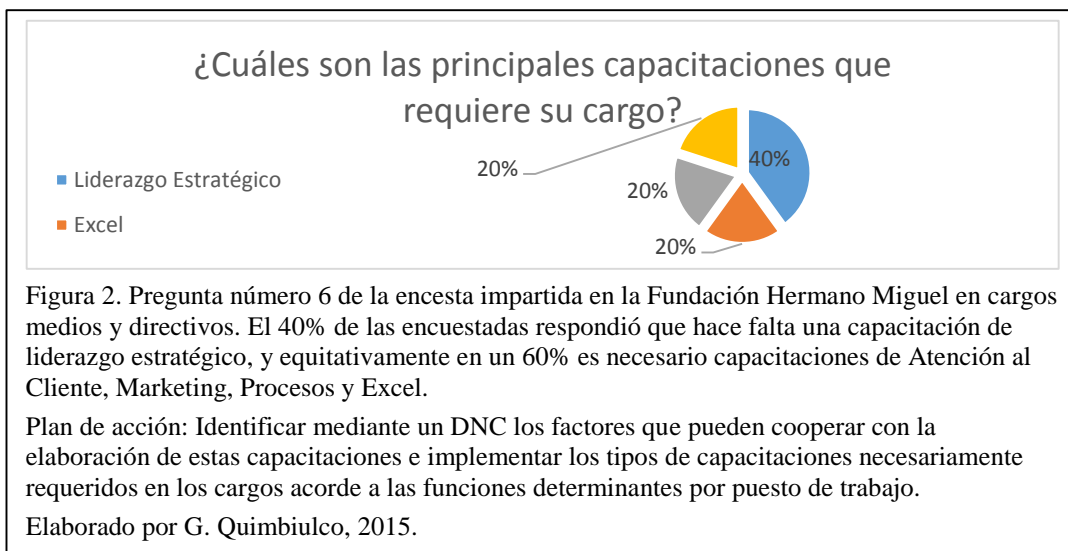
No todas las personas involucradas pudieron asistir al evento por motivos laborales de auditoría externa, lo que ocasionó una falta de conocimiento sobre el taller, los conceptos básicos aplicados actualmente en el medio laboral y las técnicas de liderazgo implantadas en el mismo. El ausentismo fue del 20%, porque tres

personas del total de 15 invitados no asistieron. La acción a tomar por este percance fue, dejar el folleto del capacitado, para que puedan igualarse en la actualización de conocimientos dentro de la plataforma brindados.

Respecto a las encuestas abiertas realizadas, se obtuvieron los siguientes resultados con su respectiva interpretación y plan de acción a tomar, se describen las más sobresalientes: (Resultado global de encuestas, ver anexo 2)

Muestra de encuestas realizadas:





Segunda parte

Experiencia de la sistematización

9. Justificación

La razón por la que es importante implantar un aspecto de mejora, mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para el desarrollo personal y profesional en la FHM, se basa en el enfoque y la calidad de atención al cliente interno y externo que se maneja, el desarrollo de la cultura empresarial, que se desea establecer para generar mayor productividad y además, aumentar la credibilidad entre compañeros y usuarios, brindando un grado de satisfacción significativa con proveedores, clientes y compañeros. El efecto de identidad y orgullo organizacional se promueve desde los inicios de cada valor que brinda la FHM en función con la comunicación interna que se habría desarrollado para obtener una buena cultura organizacional.

En el trabajo de la organización debe prevalecer el compromiso de lograr la visión y los objetivos de la fundación, encaminados por la cultura y filosofía organizacional, tomando en cuenta que el eje principal de la Fundación Hermano Miguel bordea objetivos sin fines de lucro, es necesario el aporte económico de organismos externos para la mantención adecuada de la FHM, sin embargo, en los mandos medios y directivos, es evidente el involucramiento emocional en algunos de los casos o usuarios ingresados, que de alguna manera puede impedir o bloquear el proceso de cumplimiento de objetivos por cargo.

La rotación en el área administrativa se encuentra en el índice del 1% anual. (FHM, 2015).

La organización, los objetivos, las estrategias, la colaboración del personal, los avances de cada resultado, el compromiso y la gestión de la FHM, ayuda al direccionamiento estratégico de los colaboradores para el cumplimiento con los objetivos establecidos hasta el año 2017, entre ellos se encuentra, la implementación de capacitaciones al personal, avanzar con el programa *Yo Reciclo* fuera de la fundación e implementar nuevos aportes empresariales de donación económica de manera externa (FHM, 2015).

Las técnicas utilizadas para el presente proyecto, fueron en base a estrategias de comunicación, reconocimiento de objetivos directivos y participación grupal a través de espacios de acogida, con el fin de recopilar datos mediante la información verbal y escrita proyectada, esto para un mejor direccionamiento estratégico, estableciendo un proceso de retorno de inversión, donde la retención del personal forma parte de la permanencia de los colaboradores en el organización, fomentando el desarrollo profesional de los mismos.

El retorno de la inversión del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a la Fundación es:

- Clima laboral positivo
- Mayor comunicación dentro de la organización
- Mayor competitividad externa, frente a otras organizaciones que lleven el mismo giro de negocio
- Mejor productividad en cuanto a los proyectos internos

- Desarrollo profesional en los líderes y a su vez, en cada colaborador.
- Agilidad de cumplimiento en cada proceso
- Motivación del personal
- Mantener y valorar la identidad organizacional
- Orgullo Institucional

El diagnóstico es realizado en una Organización No Gubernamental, Fundación Hermano Miguel, entidad dedicada a la ayuda social comunitaria sin fines de lucro, se dirige a grupos vulnerables, personas con deficiencias o discapacidades, ya sean de tipo físico o funcional, ofrece rehabilitación integral con cuidado médico a cada uno de sus usuarios. (fhmecuador, 2016).

Anualmente la Fundación acoge aproximadamente a 1200 usuarios, mismos que requieren de atención prioritaria en varios aspectos para brindar terapias de todo tipo, la organización no restringe a usuarios por edad ni por status social. Gracias a la ayuda de los colaboradores internos, voluntarios, terapeutas y doctores hacen posible sueños de muchas personas. (El Comercio, 2010).

El trato que la organización brinda hacia sus usuarios es personalizado, y opta por mejorar su rendimiento cada vez que ingresa un nuevo proceso, la propuesta de la organización aparte de brindar la mejor atención al usuario es crear una participación del mismo en la sociedad de la manera más normal. (El Comercio, 2010).

La organización se especializa en la rehabilitación en diferentes áreas como la terapia física, investigación de laboratorios, terapia infantil, departamento de elaboración de prótesis, rehabilitación ocupacional y de lenguaje, ayudas técnicas y ortopedia, servicios médicos y defensa de derechos de personas con discapacidad. La asistencia es presencial y personalizada, con doctores, enfermeras y terapeutas profesionales en cada una de las ramas de necesidades en grupos de atención prioritaria para las personas con deficiencia o discapacidad física o funcional. (fhmecuador, 2016).

La organización cuenta con un total de 68 personas de planta, responsables del funcionamiento global de la Fundación en todas sus instancias, ya sean de tipo administrativo, terapéutico o participativo en cualquiera de sus diferentes áreas y fuera de las personas voluntarias, externas a la fundación, que caritativamente brindan apoyo material, psicológico y emocional a cada uno de los procesos en los que se muestran involucrados (FHM, 2015).

El acogimiento de los colaboradores al proyecto ha sido de mayor alcance, pues desde un inicio se mostraron interesados en el mismo, efectuando la información requerida y aplicando un plus a cada una de las actividades que se han aplicado para la recolección de información.

Todos los colaboradores permitieron la intromisión del proyecto en sus actividades diarias, haciendo que el acceso sea blando y eficiente con cada uno de las actividades programadas en el levantamiento y proceso de intervención.

La consciencia de necesidad de implementar un nuevo modelo de dirección a los colaboradores de cargos medios y gerenciales en la Fundación, fue uno de los aspectos más relevantes encontrados entre las entrevistas aplicadas, debido a que cada uno de los colaboradores durante su tiempo en

horas de trabajo han podido implementar un método estratégico que logre el cumplimiento de metas propuestas en varios períodos establecidos. Sin embargo, la predisposición por parte de los mismos ha sido en gran medida aceptable, otorgando una mayor identificación con la Institución por la oportunidad del crecimiento profesional.

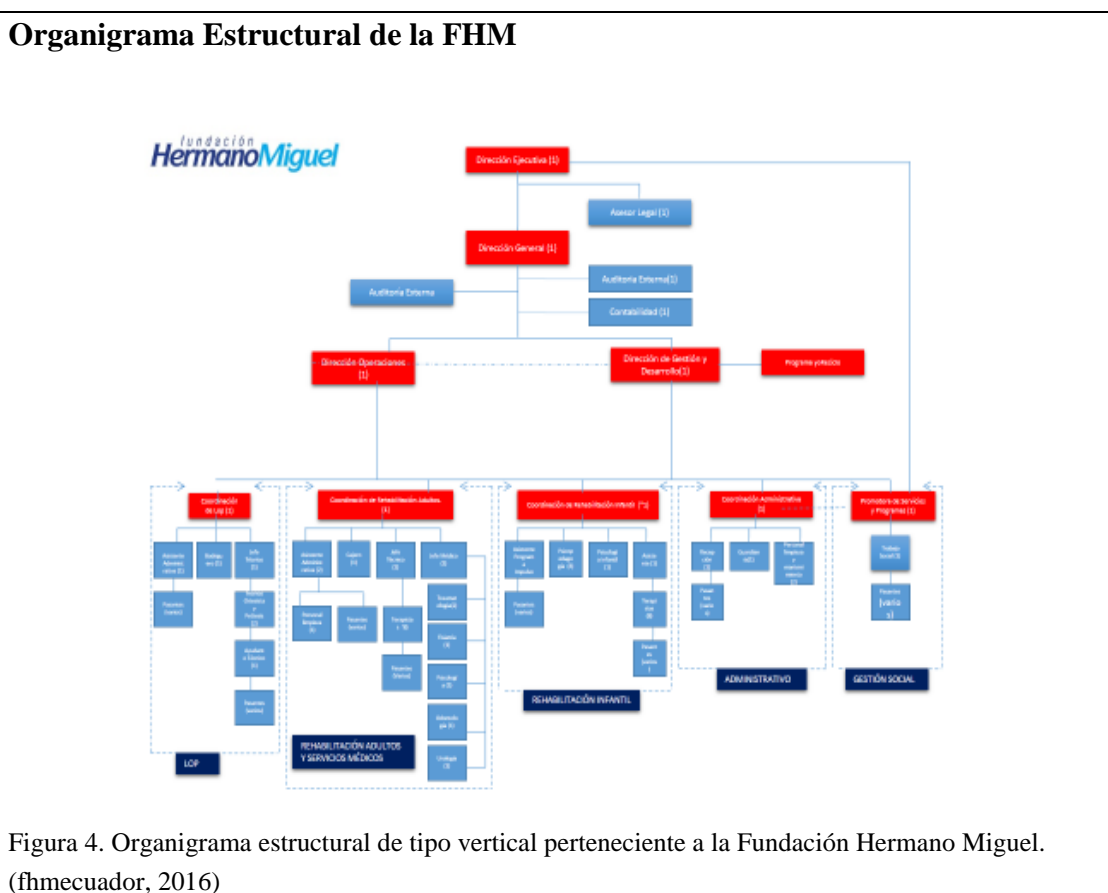
Los principales temas de intervención que se establecieron en el proyecto fueron levantados desde la perspectiva de necesidad institucional, entrevistas y encuestas usadas para la obtención de datos, logrando una instauración de objetivos cumplidos en el proyecto final.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación buscó establecer periódicamente el desarrollo del personal de cargos medios y directivos de la FHM, como un método continuo inherente y vinculado a la manera de cómo proyectar exitosamente los objetivos y metas propuestas por cada departamento, hace posible el logro de las metas a en menos tiempo y con mayor calidad en el efecto del desempeño de los colaboradores.

En este contexto, los resultados que arrojó la identificación de necesidades de capacitación de los colaboradores, fueron producto del insumo para la elaboración del plan anual de capacitación institucional, orientado a determinar objetivamente la capacitación al talento humano, en temas articulados con las funciones del puesto de trabajo, que permiten el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta la institución. (Santillán, 2015).

10. Caracterización de los beneficiarios

La muestra, donde se efectuó esta aplicación, refiere al área de Coordinaciones y Jefaturas de la FHM, en la misma se encuentran 12 colaboradores de diferentes departamentos, el 92% de ellos pertenecen al sexo femenino.



Durante el taller de intervención en la FHM se efectuaron las siguientes actividades:

- Se produjo un reconocimiento de identidades, para lo cual se aplicó una presentación de cada uno de los colaboradores
- Se efectuó una dinámica de apertura llamada saludos

- c. Se dieron a conocer diferentes técnicas de liderazgo y de trabajo en equipo
- d. Se elaboró un test de personalidad
- e. Se obtuvieron compromisos de cumplimiento en objetivos, con indicadores numéricos y tiempos de medición
- f. Otras actividades que promueven la cooperación de los involucrados frente a cada cargo y responsabilidad organizacional

Las competencias que se analizaron durante todo el taller a cada participante fueron: Liderazgo, Orientación al logro, Trabajo en Equipo, Direccionamiento Estratégico, Capacidad de escucha e Iniciativa.

Cada colaborador mostró su total apoyo al proyecto y mediante su escucha activa, fomentaron la participación de equipo en el taller, donde no solo gestionaron resoluciones de conflictos internos, también existieron preguntas constantes de conceptos poco familiarizados, para lo cual, se realizó un ejercicio a la mitad de la intervención y al final de la misma, con preguntas sobre toda la información recibida durante el taller.

Los temas que se impartieron en el taller de intervención son detallados en el cronograma, donde se cumplió a cabalidad todos los objetivos en los tiempos establecidos (Ver Anexo 5).

Los avances que se lograron evidenciar fue la aplicación de competencias en sus equipos de trabajo, el manejo del Coaching, la retroalimentación en sus colaboradores, y la manera de manejar al cliente interno y externo por medio de un

direccionamiento estratégico en base a los objetivos y los indicadores de gestión planteados.

11. Interpretación

Anteriormente la FHM no impartía capacitaciones en su personal administrativo, uno de sus principales objetivos implantados en la Fundación por parte de sus principales directivos es que para el año 2017, se fomente el desarrollo profesional dentro de los colaboradores, para el efecto, la implementación del presente proyecto, servirá de base para estandarizar los distintos ámbitos de talleres, seminarios y cursos que deben efectuarse para los cargos medios y directivos de la organización durante el período de un año y el efecto cascada que éste causa para con los demás cargos (FHM, 2015).

La predisposición que muestran los colaboradores de la FHM hace posible que, toda la información expuesta se muestre de manera atractiva y aplicativa, en cuanto a sus procesos laborales desarrollados anteriormente.

La fusión que existe entre la experiencia percibida en todos los colaboradores de la fundación versus la actualización de términos y conocimientos, se complementa en cuanto a la manera de la formación de conocimientos y competencias alcanzadas en cada área de desarrollo que se requiere forjar.

Mediante las evaluaciones, los test de personalidad, las encuestas elaboradas, la calificación de competencias realizadas y la participación activa de los partícipes, se determina que el potencial existente en todos ellos se hace posible la cuantificación de resultados que requiere alcanzar la Fundación.

Sus relaciones interpersonales son horizontales y permiten la apertura al cambio de los colaboradores mediante la ejecución objetiva de las capacitaciones.

La satisfacción laboral es un factor, que influye directamente en el ambiente de trabajo. De manera visible o no se pueden dar las siguientes afectaciones en el caso de que ésta se encuentre en descuido: estrés laboral, fatiga física, carga mental, ansiedad y preocupación, éstas se pueden prevenir o evitar gracias a un clima laboral saludable y a la importancia que se debe dar al colaborador respecto a su desarrollo personal y profesional.

La cantidad de trabajo que un colaborador tenga en un determinado puesto es un atenuante para que se prolonguen estos tipos de factores influyentes en su realidad laboral, un enfoque estratégico y una objetiva administración del tiempo y del personal, hará que la carga laboral se torne cada vez más manejable.

Cada uno de los individuos dentro de una organización psicológicamente otorgan ciertos roles, no porque ellos mismos lo deseen, sino porque el grupo así lo asigna.

Este se ve enfocado desde el punto en que todos los colaboradores acatan sus descriptores de funciones, que no siempre las organizaciones les otorgan o que en muchos de los casos no se especifica claramente las funciones que dentro del puesto de trabajo se desempeñan, generalmente las organizaciones tratan de no limitar funciones respecto a cada cargo y puedan cooperar de una u otra manera en la aplicabilidad de sus conocimientos frente a otras necesidades organizacionales, que no estén estipuladas en el cargo, pero en cierto modo, las funciones deben ser determinadas en el formato del descriptivo, para que los colaboradores sepan hacia dónde se dirigen sus principales objetivos y se manejen con un control adecuado de

funciones, no sin antes desmerecer el apoyo a otras actividades que requiera el cargo o su equipo de trabajo.

Es por ello que se dio a conocer los Descriptivos de Cargo de cada colaborador asistente al taller con el fin de moldear, modificar y actualizar sus funciones acorde a sus cargos detallados.

12. Principales logros del aprendizaje

Las temáticas elaboradas dentro de este proyecto se fundamentan con la pretensión del uso y aplicación de nuevas metodologías en el ámbito estructural administrativo de la organización. El proceso que hizo posible la elaboración de nuevos métodos que garantizan el cumplimiento de objetivos e indicadores en la organización fueron explícitos y aplicados, por cada colaborador al momento de elaborar sus objetivos anuales en la organización, sus propuestas nacieron desde el ideal de cada uno en favor de los objetivos organizacionales, forjando el ejemplo de trabajo en equipo y la iniciativa que cada uno puede aportar para el cumplimiento de la visión general.

El mejoramiento continuo del desempeño en cada colaborador, hace posible la incorporación de conocimientos y competencias implantadas por la organización, cada avance que se desarrolle por parte de los líderes, siembra en el equipo de trabajo una herramienta de fraternidad idealizada para con la integridad institucional, haciendo posible el éxito de los objetivos propuestos, y es de gran ayuda, el que los colaboradores aporten con su predisposición de aprender y aplicar sus competencias al trabajo diario.

El proyecto de intervención culminó con el proceso de dar a conocer las competencias requeridas en el departamento administrativo en cargos medios y gerenciales, especificando las siguientes:

Tabla 3.
Cuadro de competencias aplicadas en cada descripción del diagnóstico de necesidades de capacitación

| Competencias | Tipo |
|--|--------|
| Pensamiento estratégico, Toma de decisiones | Taller |
| Trabajo en equipo, Orientación al logro, Capacidad de escucha | |
| Iniciativa, Liderazgo | |
| Conocimiento de las diferentes reformas al Código de Trabajo | Curso |
| Conocimiento de Legislación Laboral | Curso |
| Conocimiento Tributario | Curso |
| Conocimiento sobre el uso adecuado de Equipo de Protección Personal | Curso |
| Conocimiento sobre la Gestión de Talento Humano | Taller |
| Atención al cliente, Trabajo en equipo, Direccionamiento estratégico, Orientación al logro, Trabajo bajo presión | Taller |

Nota: Parte del Cuadro del DNC de la FHM, Ver cuadro completo en el Anexo 1
Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Tabla 4.
Cumplimiento de objetivos en el taller de intervención

| OBJETIVO PRINCIPAL | ALCANCE | ACTIVIDAD |
|--|----------------|--|
| Conocer varios estilos de liderazgo y estrategias de desempeño mediante técnicas de trabajo para obtener la manera idónea de liderar objetivamente a su equipo de trabajo, alcanzando a los objetivos deseados | 100% | Aplicaron técnicas de manejo de personal como Coaching, retroalimentación y conocieron los diferentes estilos de liderazgo y personalidades |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ALCANCE | ACTIVIDAD |
| Identificar mis capacidades | 100% | Todos identificaron cuáles son sus competencias y como pueden usarlas en el trayecto laboral |
| Conocer varias técnicas de liderazgo | 100% | Conocieron las técnicas de liderazgo situacional |
| Reconocer las competencias de mis compañeros | 100% | Analizaron los diferentes comportamientos y competencias característicos de sus equipos de trabajo |
| Actualizarme con los términos laborales | 100% | Se forjó conocimientos conceptuales y aplicativos de los últimos términos laborales actuales |
| Identificar los tipos de personalidades | 100% | Mediante un test aplicativo, todos identificaron su tipo de personalidad |
| Conocer la programación neurolingüística | 100% | Se dio a conocer el concepto, la aplicación, las posturas, el sistema VAK y entre otras herramientas necesarias para la interpretación lingüística de otras personas |
| Manejar objetivos con mis compañeros de trabajo | 100% | Se impartió el conocimiento de cómo realizar adecuadamente un objetivo y cómo medirlo |
| Proponer objetivos para mi cargo | 100% | Los objetivos se propuso cada colaborador en su tiempo permisible de alcance |

Nota: Dentro del Taller de Intervención realizado en la FHM para la obtención de información del DNC, se impartieron diferentes objetivos, presentados todos al 100% en la Tabla 4

Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

El impacto que se generó en el taller y en la entrega del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación fue la manera en cómo todos los colaboradores acogieron el taller y sin tomar en cuenta la edad, todos se sintieron orgullosos por merecer un diploma, por conocer nuevas formas de direccionamiento estratégico, actualizando sus conceptos laborales y aplicando cada actividad en su vida normal.

Conclusiones

Con el presente proyecto se han concluido los siguientes aspectos:

La Fundación necesita fomentar en sus colaboradores la cultura, filosofía, políticas y valores organizacionales, debido a que en el taller de intervención se emitió el mensaje de la importancia de conocer estos lineamientos sin ninguna resistencia al cambio por parte de los partícipes, por ende, en la organización no existen impedimentos para la aplicación del procedimiento del desarrollo personal, éste hecho es una muestra clara de que existe una positiva predisposición respecto a la implementación de las capacitaciones detalladas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

Se deben potencializar las competencias en todos los colaboradores.

El proceso organizacional requiere de la aplicación de competencias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, resaltando el grado motivacional alto en los colaboradores, se debe gestionar una aplicación estratégica del manejo de equipos.

Importante implementar la sensibilización sobre el manejo de competencias dentro del equipo de trabajo con un enfoque adecuado, brindando la finalidad de generar propósitos en cada departamento con su debido tiempo de cumplimiento.

Se debe fomentar en todos los líderes firmeza en sus correcciones y administraciones del talento humano para evitar un liderazgo paternalista.

Las iniciativas, la comunicación interna y las motivaciones deben llegar de manera eficaz a todos los colaboradores, para reconocer el orgullo hacia la organización y su identificación con la cultura de la Fundación.

Recomendaciones

El desarrollo del personal y su aplicabilidad, se encuentra expuesto en la base del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación entregado.

- a. Se propone que debe efectuarse capacitaciones al personal administrativo operativo.
- b. Es recomendable manejar una difusión continua de la filosofía corporativa, instaurando cada mes en los correos, carteleras y vía mensajes, diferentes informativos que se deseen desplegar a todos los colaboradores, no sólo para rendir de manera eficiente en el aspecto laboral, sino también para incorporar a la familia organizacional, el giro de negocio en el cual se encuentra involucrado.
- c. Se debe tomar en cuenta a todo el personal para la difusión de los comunicados internos.
- d. Implementar planes de acción, no solo desde la Dirección de cada departamento sino también desde la iniciativa de los propios colaboradores operativos, para que se vayan involucrando más a su ambiente de trabajo.
- e. Brindar iniciativas de agasajos, cumpleaños, felicitaciones y conmemoraciones no sólo materiales sino también de significado espiritual y psíquico, donde la salud mental y la estabilidad laboral juegue un papel fundamental en el ciclo de trabajo de cada uno de los colaboradores, haciendo que el sentido de pertenecía fluya en cada uno de los colaboradores.

- f. Dar a conocer cada uno de los objetivos a corto y largo plazo mediante reuniones constantes con el personal, para establecer el memorial en cada uno de ellos, familiarizándose con lo que se desea, se requiere y se debe cumplir a cabalidad cada día, mes y año que permanezcan dentro de la organización.
- g. La organización requiere de colaboración administrativa en cuanto a los proceso de Talento Humano, debido a que sólo una persona es la encargada de realizar todos los subsistemas para todo el personal, incluyendo actividades adicionales a las de su propio cargo.
- h. Es importante recalcar el aporte que cada uno de los colaboradores mostró en todos los eventos realizados por parte del presente proyecto, pues la apertura al conocimiento es amplia por parte de todo el personal.
- i. Existen varios proyectos que la organización desea realizar involucrando a las personas con discapacidad y su relación con el ámbito laboral, por ende es recomendable que se incorpore una organización externa para su cooperación en cuanto al desarrollo social que requiere la FHM, por medio de pasantías dentro del área administrativa.
- j. Se sugiere dar a conocer éste plan estratégico a todo el personal para que se establezca un cuerpo teórico y práctico sustentable en toda la organización.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, el Diccionario*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Buol, P. (s.f.). *Diccionario de Competencias*.
- El Comercio. (09 de Marzo de 2010). La Fundación Hermano Miguel. *El Comercio*, pág. 01.
- Elena Díaz, Miriam León. (2013). *Recursos Humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Parainfo.
- FHM, C. d. (09 de Noviembre de 2015). Capacitaciones. (G. Quimbiulco, Entrevistador)
- fhmecuador*. (2016). Obtenido de Fundación Hermano Miguel:
<http://www.fhmecuador.org/>
- RIbas, J. M. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales*. Barcelona: UOC.
- Santillán, J. (01 de septiembre de 2015). Guía metodológica para la identificación de necesidades de capacitación, y elaboración de reportes del plan anual de capacitación . Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección de Comunicación social MDT .
- Secretaría de Políticas, R. e. (16 de Junio de 2010). Guía para elaborar programas de capacitación. *Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación*. Argentina.

Anexos

Anexo 1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

| MÉTODO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES | NECESIDADES | TIPO DE CAPACITACIÓN | TEMA DE CAPACITACIÓN | COMPETENCIAS | SEMINARIO, CURSO, TALLER | TÉCNICA A UTILIZAR | PARTICIPANTES | | |
|------------------------------------|---|---|-----------------------------------|--|--------------------------|---|---------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| | | | | | | | DEPARTAMENTO | CARGOS | |
| ENCUESTA | POTENCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS | LIDERAZGO | YO LIDERO | PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, TOMA DE DECISIONES | TALLER | AUDIVISUAL | ADMINISTRATIVA | CARGOS MEDIOS ALTOS | COORDINACIONES Y JEFATURAS |
| | FALTA DE TÉCNICA Y METODOLOGÍA APROPIADA PARA LIDERAZGO | | | TRABAJO EN EQUIPO, ORIENTACIÓN AL LOGRO, CAP. DE ESCUCHA, LIDERAZGO | | DINÁMICAS DE ENSEÑANZA TEÓRICA PRÁCTICA | | | |
| | REQUERIMIENTO DEL PERSONAL | | | INICIATIVA, LIDERAZGO | | MÉTODOS DE ENSEÑANZA APLICATIVOS Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS | | | |
| ENCUESTA | CONOCIMIENTO DE LEGISLACIÓN LABORAL | LEGISLACIÓN LABORAL | LEGISLACIÓN | CONOCIMIENTO DE LAS DIFERENTES REFORMAS AL CÓDIGO DE TRABAJO | CURSO | MÉTODOS DE ENSEÑANZA APLICATIVOS Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS | TALENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN | CARGOS OPERATIVOS | ASISTENTES |
| | | | CONOCIMIENTOS DE DERECHO LABORAL | | | | | | |
| ENCUESTA | CONOCIMIENTO DE DERECHO TRIBUTARIO | LEGISLACIÓN TRIBUTARIA | SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI) | CONOCIMIENTO TRIBUTARIO | CURSO | MÉTODOS DE ENSEÑANZA APLICATIVOS Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS | FINANCIERA | FINANCIERO | TODO PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA |
| SOLICITUD DE GERENCIA | CONOCIMIENTO SOBRE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL | PLAN DE PROTECCIÓN Y EVACUACIÓN DE PERSONAL | PROTECCIÓN DEL PERSONAL | CONOCIMIENTO SOBRE PROTECCIÓN DEL PERSONAL | CURSO | AUDIVISUAL | TODO PERSONAL | TODOS LOS CARGOS | TODO PERSONAL |
| ENCUESTA | APLICACIÓN DE PROCESOS COMO MÉTODO ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN | PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | PROCESOS DE TTHH | CONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | TALLER | AUDIVISUAL Y APLICATIVO | ADMINISTRATIVO | ADMINISTRATIVO | COORDINACIONES Y JEFATURAS |
| ENCUESTA | EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | PLAN DE DESARROLLO CONTÍNUO | ATENCIÓN AL CLIENTE, TRABAJO EN EQUIPO, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, ORIENTACIÓN AL LOGRO, TRABAJO BAJO PRESIÓN | TALLER | TEÓRICO Y PRÁCTICO | TALENTO HUMANO | TALENTO HUMANO | COORDINACIONES Y JEFATURAS |

Nota: Primera parte del cuadro completo del DNC para cargos medios y directivos de la FHM

Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Cuadro completo Parte 2

| TIPO | | MODALIDAD | INSTITUTO QUE CAPACITA | DURACIÓN (HORAS, DÍAS) | FECHA DE INICIO | FECHA DE FIN | HORARIOS | DURACIÓN TOTAL | ÁREA DE APLICACIÓN | CARGOS DE APLICACIÓN | CANTIDAD DE PARTICIPANTES |
|---------|---------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------|--------------|---------------|----------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| INTERNO | EXTERNO | PRESENCIAL/SEMI PRESENCIAL/DISTANCIA | | | | | | | | | |
| | | | CAMARA DE COMERCIO DE QUITO | 10 HORAS | 06/10/2016 | 06/10/2016 | 8:30 a 18:00 | 10 HORAS | ADMINISTRATIVA | MEDIOS Y GERENCIALES | 12 |
| | SI | PRESENCIAL | Persona Natural Externa | 9 HORAS | 06/10/2016 | 06/10/2016 | 8:30 a 18:00 | 9 HORAS | ADMINISTRATIVA | MEDIOS Y GERENCIALES | 12 |
| | | | STRANGE REAL TALENT | 9 HORAS | 06/10/2016 | 06/10/2016 | 8:30 a 18:00 | 9 HORAS | ADMINISTRATIVA | MEDIOS Y GERENCIALES | 12 |
| | SI | PRESENCIAL | Persona Natural Externa | 5 HORAS | 08/01/2016 | 08/01/2016 | 9:00 a 14:00 | 5 HORAS | TTHH / ADMINISTRATIVA | ASISTENCIAS | 8 |
| | | | Ministerio del Trabajo | 5 HORAS | 08/01/2016 | 08/01/2016 | 9:00 a 14:00 | 5 HORAS | TTHH / ADMINISTRATIVA | ASISTENCIAS | 8 |
| | SI | PRESENCIAL | SRI | 3 HORAS | 03/06/2016 | 03/06/2016 | 10:00 a 13:00 | 3 HORAS | FINANCIERO | MEDIOS Y ALTOS | 3 |
| SI | | PRESENCIAL | FHM | 2 HORAS | 07/02/2015 | 07/02/2015 | 8:00 A 10:00 | 2 HORAS | TODO EL PERSONAL | TODO EL PERSONAL | 68 |
| | NO | PRESENCIAL | FHM | 5 HORAS | 22/04/2016 | 22/04/2016 | 8:00 A 13:00 | 5 HORAS | ADMINISTRATIVA | MEDIOS Y ALTOS | 12 |
| | NO | PRESENCIAL | FHM | 3 HORAS POR 2 DÍAS | 05/01/2016 | 06/01/2016 | 14:00 A 17:00 | 6 HORAS | TALENTO HUMANO | MEDIOS Y ALTOS | 3 |

Nota: Segunda parte del cuadro completo del DNC para cargos medios y directivos de la FHM

Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la FHM, (Parte 3).

| CIUDAD | VIÁTICOS | | VALOR ALIMENTACIÓN INDIVIDUAL | VALOR MATERIAL INDIVIDUAL | SUMATORIA ALIMENTACIÓN Y MATERIAL | INVERSIÓN INDIVIDUAL DE COSTO CAP | INVERSIÓN TOTAL INDIVIDUAL | INVERSIÓN TOTAL DE CAPACITACIÓN |
|--------|-----------|-----------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | TRASLADO | ESTADÍA | | | | | | |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 30 | \$ 0 | \$ 30 | \$ 80 | \$ 110 | 1320 |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 27 | \$ 12 | \$ 39 | \$ 77 | \$ 116 | \$ 1.392,12 |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 5 | \$ 12 | \$ 20 | \$ 26 | \$ 46 | |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 10 | \$ 5 | \$ 15 | \$ 5 | \$ 20 | \$ 160,00 |
| UIO | SI APLICA | NO APLICA | \$ 5 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 40,00 |
| UIO | SI APLICA | NO APLICA | \$ 0 | \$ 0 | \$ 3 | \$ 0 | \$ 3 | 9 |
| UIO | SI APLICA | NO APLICA | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | 0 |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 24 | \$ 40 | \$ 64 | \$ 600 | \$ 664 | 7968 |
| UIO | NO APLICA | NO APLICA | \$ 0 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 800 | \$ 805 | 2415 |

Nota: Tercera parte del cuadro completo del DNC para cargos medios y directivos de la FHM
Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Cuadro Complementario al DNC, Proveedores de Capacitaciones (Parte 1).

| PROVEEDOR | CONTACTO | CAPACITACIONES | MODALIDAD | CURSO, TALLER, SEMINARIO | DEPARTAMENTOS |
|-----------------------------|------------------|---|------------------|---------------------------------|----------------------|
| WIN WORK CONSULTORES | LUCIA NAVAS | LIDERAZGO | PRESENCIAL | SEMINARIO TALLER | MEDIOS Y GERENCIALES |
| CAMARA DE COMERCIO DE QUITO | ROSA TORRES | LIDERAZGO AVANZADO | PRESENCIAL | TALLER | MEDIOS Y GERENCIALES |
| RADIKAL TRAINING | FERNANDO AGUIRRE | COMUNICACIÓN EFECTIVA, ESTRATGEIA Y TRABAJO EN EQUIPO | PRESENCIAL | TALLER | TODOS |
| CAMP VEDA | JANNET MONTAÑO | RECREACIÓN LABORAL | PRESENCIAL | PROGRAMA | TODOS |

Nota: En el presente cuadro se detallan los proveedores de diferentes tipos de capacitaciones
Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 3. Cuadro Complementario al DNC, Proveedores de Capacitaciones.

| CONTENIDO | ALCANCE DE PERSONAS | TIEMPO | MATERIALES | VALORES INDIVIDUAL | VALOR TOTAL | TELÉFONOS | CORREOS | | LUGAR EMPRESA |
|-------------------------|---------------------|----------|---------------------------------|--------------------|-------------|--|--|--|---------------|
| CÓMO SER UN LIDER | 30 | 8 HORAS | MEMORIAS Y SERVICIO DE ASESORIA | \$ 208.33 | \$ 2.500 | 57 + 317 690 73 00/571 + 459 51 47 | contacto@winworkco nsultores.com | corporativo@winworkconsultores.co | COLOMBIA |
| TEÓRICO PRÁCTICO | 12 | 10 HORAS | CUADERNILLOS | \$ 80 | \$ 960 | 0997702653/2456 712 | rtorres@cec.edu.ec | pchalem@cec.edu.ec | QUITO |
| ESTRATÉGICO INTERACTIVO | 15 | 16 HORAS | INCLUYE EXPERIENCIA PAINTBALL | \$ 237.50 | \$ 2.850 | 0994917132/0251 51000 | fernandoaguirre@radikaltraining.com | | QUITO |
| RECREACIÓN LABORAL | 25 | 8 HORAS | | \$ 129.16 | \$ 1.550 | 2569-249 / 0998429204 | ccp.campveda@gmail.com l.com | | QUITO |

Nota: En el presente cuadro se detallan los proveedores de diferentes tipos de capacitaciones, sus contactos y precios.

Elaborado por G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 4. Tabulación de Encuestas aplicadas (Parte 1)

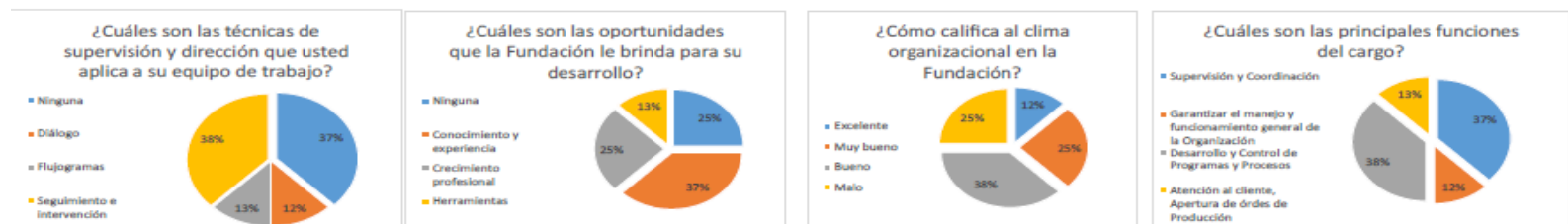
| Tabulación de encuestas realizadas | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--|--|---|--|--|---|--|--|
| Participante | Fecha | Cargo | ¿Cuáles son las oportunidades que la Fundación le brinda para su desarrollo? | | | | | | | |
| | | | Pregunta 1 | Pregunta 2 | Pregunta 3 | Pregunta 4 | Pregunta 5 | Pregunta 6 | Pregunta 7 | Pregunta 8 |
| | | | ¿Cuáles son las técnicas de supervisión y gerencia que usted aplica? | ¿Cuáles son las oportunidades que la Fundación le brinda para su desarrollo? | ¿Cómo califica al clima organizacional en la Fundación? | ¿Cuáles son las principales funciones del cargo? | ¿Cuáles son sus principales competencias del cargo? | ¿Cuáles son las principales capacitaciones que requiere su cargo? | ¿Ha recibido algún tipo de capacitación durante su estancia en la FHM? | ¿Cuál sería su aporte voluntario al mejoramiento de desempeño que requiere su cargo para el crecimiento profesional dentro de la organización? |
| 1 | 06 de nov de 2015 | Coor. De Adquisiciones | Diálogo, Supervisión y Análisis | Conocimiento y Experiencias | La Fundación tiene una buena organización de su jerarquía | Supervisión, Colaboración, Organización | Ninguna | Organización y Estadística | No | Organización y Comunicación |
| 2 | 06 de nov de 2015 | Coor. Administrativa | Ninguna | Ninguna | Escaso en cooperación a Coordinaciones | Manejo de personal administrativo, Coordinación de Adquisiciones, Asistencia a Directivos | Organización de áreas y reducción de gastos en adquisiciones | Manejo de Personal | No | Desempeño al 100% |
| 3 | 06 de nov de 2015 | Coor. Terapia Infantil | Puntualidad, Presentación, Documentación | Ambiente, Facilita la oportunidad de mi desempeño | Bueno | Coordinar áreas para pacientes, Coordinar la labor del personal, Atención a los familiares de los usuarios | El personal a cargo, El hacer cumplir reglas establecidas | Coordinación y clima de manejo al cliente externo | Manejo de Clima Laboral | Predisposición para adquirir conocimientos |
| 4 | 06 de nov de 2015 | Asistente Administrativa | Ninguna | Las Herramientas | Bueno | Atención al cliente, Caja, Apertura de órdenes de producción | Trato gentil con el cliente, Manejo adecuado del sistema | Curso de excel y atención al cliente | No, Charlas sí | Predisposición para trabajar |
| 5 | 06 de nov de 2015 | Directora de Operaciones | Manual de Funciones, Flujogramas de procesos e índices de desempeño | Realizar aportes y brindar ideas | Falta mayor compromiso con el cumplimiento | Validación y control de procesos, Programas externos | Manejo adecuado de herramientas informáticas | Procesos | Sí | Transmitir mis conocimientos a mandos medios |
| 6 | 06 de nov de 2015 | Directora Ejecutiva | Monitoreo económico general de la FHM y del cumplimiento de los procesos | Crecimiento profesional | Ha mejorado sustancialmente | Garantizar el cumplimiento de la misión y visión de la FHM, Garantizar la permanencia de la FHM en el tiempo con su autogestión, Levantar fondos | Levantar fondos, Ser la interlocutora con el exterior, Vigilar el manejo económico | Estrategias de levantamiento de fondos y análisis en balances | Sí | Delegar de mejor manera mis funciones |
| 7 | 06 de nov de 2015 | Directora de Gestión y Desarrollo | Seguimiento e intervención | Oportunidad de desarrollo en mi formación personal | Favorable | Elaboración de Proyectos y programas, RRHH, Relaciones Interinstitucionales | Capacidad de planificación, Síntesis y visión, Facilidad de palabra, redacción, edición y redacción, Objetividad y Capacidad Diagnóstica | Liderazgo, Planificación y medición de impacto | Sí | Tiempo extra |
| 8 | 06 de nov de 2015 | Promotora Programas y Servicios | Ninguna | Ninguna | Excelente | Desarrollo de Programas, Promoción de actividades y gestión de cobros | Atención a padrinos y donantes y Comunicación con el personal | Comercialización, Marketing y RRP | No | Habilidades en diseño |

Nota: Detalle de Preguntas y Respuestas establecidas en la encuesta aplicada a Cargos medios y Directivos de la FHM

Elaborado por: G. Quimbiulco, 2015.

Tabulación e Interpretación de Encuestas aplicadas (Parte 2).

| Pregunta 1 | | Pregunta 2 | | Pregunta 3 | | Pregunta 4 | |
|--|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
| ¿Cuáles son las técnicas de supervisión y gerencia que usted aplica? | | ¿Cuáles son las oportunidades que la Fundación le brinda para su desarrollo? | | ¿Cómo califica al clima organizacional en la Fundación? | | ¿Cuáles son las principales funciones del cargo? | |
| Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes |
| Ninguna | 3 | Ninguna | 2 | Excelente | 1 | Supervisión y Coordinación | 3 |
| Diálogo | 1 | Conocimiento y experiencia | 3 | Muy bueno | 1 | Garantizar el manejo y funcionamiento general de la Organización | 1 |
| Flujogramas | 1 | Crecimiento profesional | 2 | Buena | 3 | Desarrollo y Control de Programas y Procesos | 3 |
| Seguimiento e intervención | 3 | Herramientas | 1 | Mala | 2 | Atención al cliente, Apertura de órdenes de Producción | 1 |



| Interpretación: | Interpretación: | Interpretación: | Interpretación: |
|--|--|--|--|
| Las Técnicas de liderazgo y de enseñanza no se encuentran muy bien definidas ni identificadas. | En un 37% los colaboradores/as sienten adquirir conocimiento y experiencia en la organización | Un 25% de los colaboradores respondió que el clima organizacional en la Fundación es excelente. | La mayor parte de colaboradores realiza funciones coordinadas con otras áreas, las mismas que se tornan confusas para cada colaborador, por ende los descriptivos de cargo no se conocen al 100% por todos |
| Ninguno de los encuestados aplica una técnica específica en su metodología de trabajo. | Los y las colaboradores/as no se sienten muy beneficiados con las oportunidades que la Fundación les ofrece en un | Un 25% de los colaboradores respondió que el clima organizacional en la Fundación es Muy bueno. | |
| | | Un 38% que es buena y el 12% que es mala | |
| Plan de Acción: Se pretende dar a conocer varias técnicas de liderazgo para su conocimiento y aplicación en cada equipo de | Plan de Acción: Es necesario dar a conocer las herramientas necesarias que pueden aplicar para direccionar estratégicamente su | Plan de Acción: Mediante el DNC se pretende dar a conocer todas las necesidades que requieren los/as | Plan de Acción: Se deberá Formalizar el acatamiento de descriptivos de cargo por cada colaborador y si se requiere realizar alguna |

Nota: Detalle de resultados encontrados en las encuestas con cada Plan de Acción
Elaborado por: G. Quimbiulco, 2015.

Tabla 12
 Tabulación e Interpretación de Encuestas aplicadas (Parte 3).

| Pregunta 5 | | Pregunta 6 | | Pregunta 7 | | Pregunta 8 | |
|---|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|
| ¿Cuáles son sus principales competencias del cargo? | | ¿Cuáles son las principales capacitaciones que requiere su cargo? | | ¿Ha recibido algún tipo de capacitación durante su estancia en la FHM? | | ¿Cuál sería su aporte voluntario al mejoramiento de desempeño que requiere su cargo para el crecimiento profesional dentro de la organización? | |
| Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes | Respuesta | Similitudes |
| Ninguna | 1 | Liderazgo Estratégico | 4 | | | Predisposición para adquirir conocimientos | 6 |
| Liderazgo | 3 | Excel | 2 | No | 4 | Delegar de mejor manera funciones | 1 |
| Direccionamiento estratégico | 3 | Marketing y Procesos | 2 | | | Mejor organización | 2 |
| Atención al cliente interno y externo | 2 | Atención al cliente | 2 | Si | 4 | Desempeño al 100% | 1 |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>¿Cuáles son sus principales competencias del cargo?</p> | <p>¿Cuáles son las principales capacitaciones que requiere su cargo?</p> | <p>¿Ha recibido algún tipo de capacitación durante su estancia en la FHM?</p> | <p>¿Cuál sería su aporte voluntario al mejoramiento de desempeño que requiere su cargo para el crecimiento profesional dentro de la organización?</p> |
|--|--|---|---|

| Interpretación: | Interpretación: | Interpretación: | Interpretación: |
|--|---|--|--|
| En general, existe un desconocimiento sobre la definición y aplicación de competencias, sin embargo, las colaboradoras han respondido en su mayor parte que el liderazgo y la atención al cliente son las competencias de mayor jerarquía en sus cargos. | El 40% de las encuestadas respondió que hace falta una capacitación de liderazgo estratégico, y equitativamente en un 60% es necesario capacitaciones de Atención al Cliente, Marketing y Procesos y Excel. | Un 50% de los encuestados ha recibido capacitación en la Fundación. | Un 60% de las encuestadas respondió que tiene predisposición para adquirir nuevos conocimientos que puedan aplicarse en su puesto de trabajo. |
| | | El otro 50% no ha recibido capacitación | Un 20% requiere mejor organización |
| | | | Y un 10% necesita delegar de mejor manera sus funciones |
| Plan de Acción: Dar a conocer que son las competencias, como se aplican, cómo identificar en los colaboradores subalternos y como | Plan de Acción: Identificar mediante un DNC los factores que pueden cooperar con la elaboración de éstas | Plan de Acción: Implementar un DNC para la satisfacción de necesidades en los cargos y lograr el | Plan de Acción: Brindar las diferentes posibilidades estratégicas que se pueden aplicar en el desempeño diario de trabajo para el logro de |

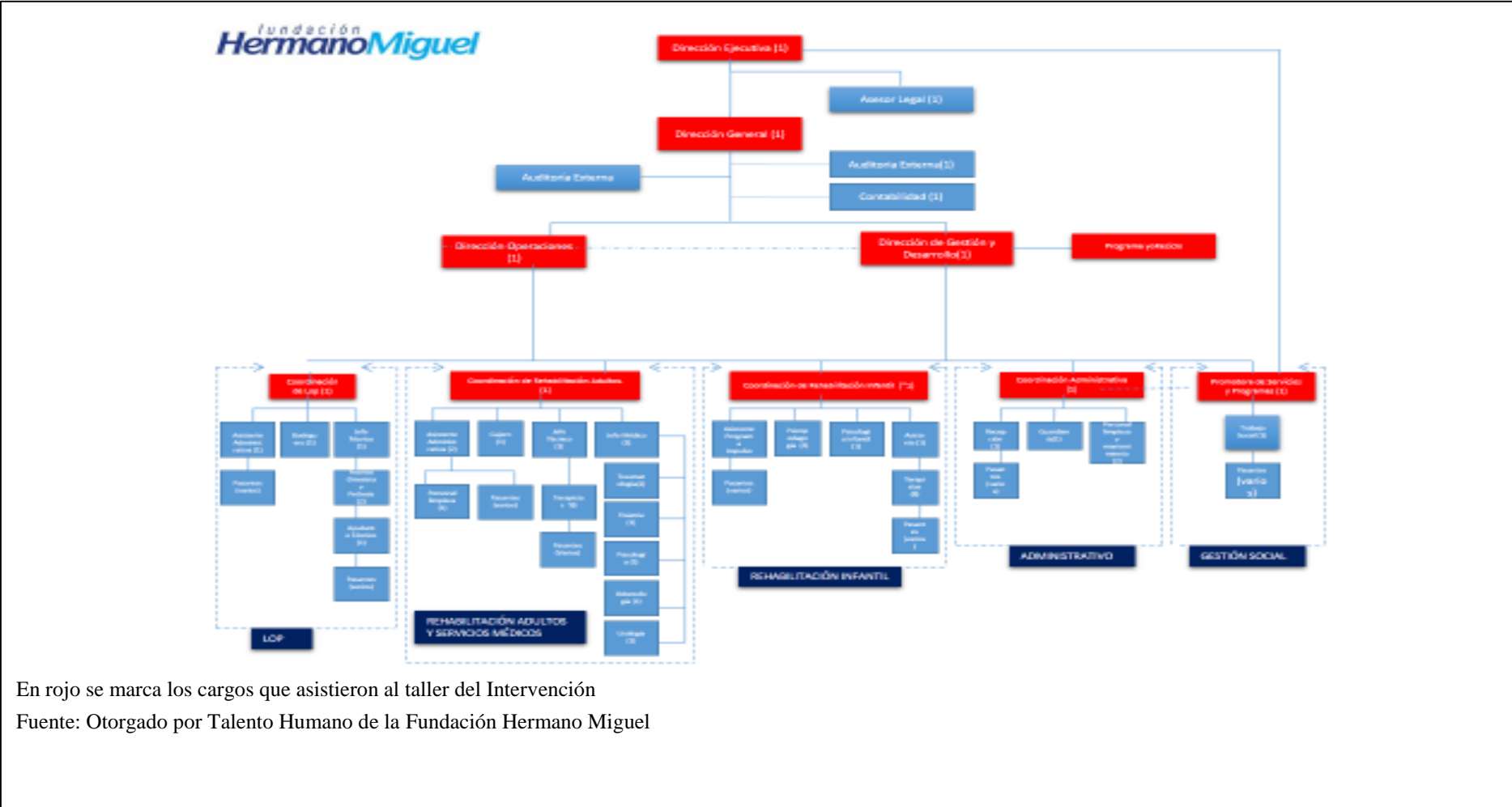
Nota: Detalle de resultados encontrados en las encuestas con cada Plan de Acción
 Elaborado por: G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 5. Entrevista e interpretación

| Preguntas de la Entrevista | |
|--|---|
| Cargo: | Coordinador de Procesos |
| # | Preguntas y Respuestas |
| 1 | ¿Ha recibido usted, alguna inducción al cargo de trabajo? No |
| 2 | ¿Han aumentado sus funciones desde la primera vez que ha ingresado a la Fundación? Si, han cambiado por mis ascensos |
| 3 | ¿Conoce sobre su descriptivo de cargo actual? Si |
| 4 | ¿Cuáles son sus principales funciones? Yo me encargo de toda la parte operativa, por eso trabajo con los procesos, manuales de los procesos. |
| 5 | ¿Y se manejan también con indicadores de gestión? Si, medimos el desempeño de todas las actividades de todo el personal |
| 6 | Es decir, ¿si elaboran una evaluación de desempeño? A sí es, semestralmente, a todo el personal |
| 7 | ¿Qué competencias cree usted que le hacen falta para desempeñar su cargo? Comunicación acertiva |
| 8 | ¿Cuáles cree usted que son sus competencias destacadas? Tal vez, el dominio de de las actividades que manejo, por ejemplo de ortesis y protesis. Es decir el conocimiento del giro del negocio |
| 9 | ¿Cómo define usted al liderazgo? Que tus sub alternos o tus compañeros de trabajo te respeten, el respeto mutuo |
| 10 | ¿Se considera usted una buena lider? Si, creo que sí, a veces creo que nos falta ser un poco más enérgicos, porque nos quieren, nos respetan |
| 11 | ¿Cuántas personas tiene a su cargo? Directamente mas o menos unas 15 |
| Interpretación: | |
| <p>En la Fundación Hermano Miguel si se aplican descriptivos de cargo, cada descriptivo dispone de competencias y de las mismas, se establece una evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño requiere de datos con contenido de indicadores de gestión, indicadores que se desarrollan a partir de metas pre establecidas por cada colaborador. La mayoría de los y las colaboradores no se familiarizan con sus descriptivos de cargo y competencias, así como con sus objetivos, es por ende que requieren de un método estratégico para el cumplimiento de metas en conjunto con su trabajo en equipo.</p> | |
| Plan de Acción: | |
| <p>Dar a conocer a todo el personal los Descriptivos de cargo bajo la responsabilidad de cada líder directa en un tiempo establecido Elaborar y Custodiar los documentos de acatamiento de descriptivos de cargo de todo el personal en un tiempo determinado Establecer metas objetivas con tiempos prudentes por cada colaborador y cada líder para generar mayor rentabilidad y equilibrio entre colaboradores.</p> | |

Figura 5. Entrevista realizada a una Coordinadora de la FHM
Fuente: (FHM, 2015)

Anexo 6. Organigrama de la Institución



En rojo se marca los cargos que asistieron al taller del Intervención
 Fuente: Otorgado por Talento Humano de la Fundación Hermano Miguel

Anexo 7. Difusión del Taller de Intervención

Fundación Hermano Miguel

Estimado Líder....

Abre un espacio para actualizar tus conocimientos y brindar tiempo a un idóneo direccionamiento para tu equipo de trabajo

¡YO LIDERO!

*Viernes 20 de nov de 2015
de 8:30 a 18:00*

¡JUNTOS, LOGRAREMOS NUESTRAS METAS!
FHM y Escuela de Capacitación G&G

Fundación Hermano Miguel

Estimado Líder....

El día lleno de conocimientos está cerca, abre tu ideas hacia un nuevo estilo de trabajo.

¡YO LIDERO!

*Viernes 20 de nov de 2015
de 8:30 a 18:00*

¡JUNTOS, LOGRAREMOS NUESTRAS METAS!
FHM y Escuela de Capacitación G&G

Primer gráfico: Primera difusión
Segundo gráfico: Segunda difusión
Elaborado por: G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 8. Cronograma de actividades en el Taller de Intervención ``Yo Lídero``.

| IMPLEMENTACIÓN DEL DNC EN CARGOS MEDIOS Y GERENCIALES DE LA FHM | | | | |
|---|--|---------------|------------------|---------------------------------------|
| TALLER DE INTERVENCIÓN - YO LÍDERO | | | | |
| ITINERARIO | ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS |
| BIENVENIDA DEL TALLER | PRESENTACIÓN, DAR A CONOCER LOS FINES DEL TALLER Y OBJETIVOS | 15 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | HUMANOS |
| DINÁMICA CONVERSATORIO/ RECONOCIMIENTO - COUCHING | DINÁMICA DE MOTIVACIÓN/ IDENTIFICACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS | 40 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | HUMANOS, PROYECTOR, COMPUTADORES |
| | DEFINICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS | 45 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | HUMANOS |
| BREAK | | | | |
| PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS / ÁRBOL DE LA VIDA | PLANTEAMINETO DE OBJETIVOS PERSONALES Y PROFESIONALES | 35 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | PAPELOTES, MARCADORE |
| TIPOS DE PERSONALIDAD/ LIDERAZGO | VALORACIÓN TEÓRICA | 1H/30 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | COMPUTADOS PROYECTOR |
| IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS | COMPETENCIAS PERSONALES | 30 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | DINÁMICA DE TRABAJO EN EQUIPO / YENGA |
| LUNCH | | | | |
| PNL | PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTIC A | 1H/30 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | DINÁMICA DE OBSTÁCULOS DIRECCIÓN |
| VIDEO MOTIVACIONAL | ESTIMULACIÓN EMOCIONAL | 30 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | PROYECTOR, COMPUTADOS |
| BREAK | | | | |
| OBJETIVOS - INDICADORES | KPI / ¿COMO TRANSFORMAR EN NUMEROS TODO LO QUE SE PUEDE CAMBIAR? | 45 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | PROYECTOR, COMPUTADOS |
| DINÁMICA / COMPROMISO | APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS, MEDIANTE LA PRÁCTICA - ENTREGA DE DIPLOMAS | 45 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | DINÁMICA GRUPAL E INDIVIDUAL |
| DESPEDIDA DEL TALLER / AGRADECIMIENTOS | AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA | 10 MINUTOS | GRACE QUIMBIULCO | PROYECTOR, COMPUTADOS , ENCUESTA |

Elaborado por: G. Quimbiulco, 2015.

Anexo 8. Retorno de la Inversión (ROI)

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL

NOMBRE DEL CURSO: TALLER DE INTERVENCIÓN

PARTICIPANTES: MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES (12)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Desarrollar competencias estratégicas en cargos medios y gerenciales.
- Aplicar nuevas metodologías para el cumplimiento de objetivos por cargo.
- Adquirir nuevos conocimientos sobre indicadores de gestión para la implementación metodológica al campo laboral del cargo.
- Gestionar los parámetros apropiados para la actualización de datos y cambios procesales respecto a las nuevas maneras de direccionamiento estratégico al personal.

ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA

- Gestionar y aplicar éste método de aprendizaje en todos los cargos medios y gerenciales a nivel organizacional, para garantizar el cumplimiento objetivo de metas propuestas, así como también el desarrollo del personal interno y la retención del personal.

INDICADORES DE IMPACTO

- Reducción de pagos a entidades externas a la organización respecto a costos por identificación y aplicación de necesidades de capacitación en cuanto al desarrollo del personal.

- Eficiencia en retención de personal de acuerdo a la importancia de la estancia de los colaboradores y su capacitación vs los gastos en rotación de personal.
- Incremento de conocimiento y mayor ímpetu en el transcurso del tiempo para actualización de datos e implementación de estrategias para el buen uso de los recursos humanos y materiales.

DATOS PARA EL COSTEO

- Número de participantes: 12
- El taller tiene una duración de 9 horas
- El taller se maneja con un Instructor externo, el mismo es remunerado con \$500 dólares por la capacitación
- El salario promedio de los asistentes Coordinadores y Gerentes es de \$1366
- El factor de prestación de los asistentes es de 0.40%
- De los 12 participantes, ninguno viene de otra provincia
- En el taller está previsto entregar un desayuno, almuerzo y break. El costo por persona será de \$27.09
- Cada participante recibirá un Manual valorado en \$5
- La capacitación será en las Instalaciones de la Fundación, por lo que el valor de pago de luz es de \$300
- Los equipos audio visuales serán otorgados por la fundación y el costo será de \$10 por las 9 horas
- Para éste curso se implementarán ejercicios prácticos donde a cada colaborador se le otorgará una libreta, esferos, y dos botellas de agua durante la capacitación, el costo será de \$4.50 por persona

- Para el taller se requiere de dos personas que complementen la atención de Logística, mismas que por las 9 horas recompensan el valor de \$200.00.

Retorno de inversión (ROI) del DNC (Parte 1).

| COSTOS DIRECTOS | | | |
|-----------------------|-----------------|------------|---|
| TIPO | PROCESO | VALOR INV. | DEFINICIÓN |
| SUELDO | 1366/160 | 8,54 | VALOR SUELDO HORA |
| | 8,54*9 | 76,86 | VALOR SUELDO TOTAL POR PERSONA |
| | 76,86*12 | | VALOR SUELDO TOTAL CAPACITADOS |
| | \$ 922 | 922,32 | TOTAL SUELDO DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| PRESTACIÓN | 922.32*0.40 | 368,928 | VALOR SUELDO PRESTACION * PRESTACIÓN |
| | \$ 369 | | TOTAL PRESTACIÓN DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| INSTRUCTOR | \$ 500 | | TOTAL INSTRUCTOR DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| ALIMENTACIÓN | 27,09*12 | 325,08 | VALOR ALIMENTACIÓN POR PERSONA |
| | \$ 325 | | TOTAL ALIMENTACIÓN DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| MATERIALES | 9,50*12 | | TOTAL MATERIALES DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| | \$ 114 | 114 | TOTAL MATERIALES DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| EQUIPOS AUDIOVISUALES | \$ 10 | | TOTAL EQUIPOS AUDIOVISUALES DE CAPACITADOS EN LAS 9 HORAS |
| TOTAL | \$ 1.740 | | COSTO DIRECTO TOTAL DE CAPACITACIÓN |

Nota: Se detalla los gastos de inversión directos efectuados en el Taller de Intervención.
Elaborado por: G. Quimbiulco, 2016.

Retorno de inversión (ROI) del DNC (Parte 2).

| COSTOS INDIRECTOS | | | |
|--------------------------|---------------------|---------|--|
| TIPO | VALOR | | DEFINICIÓN |
| | PROCESO INV. | | |
| SERVICIOS BÁSICOS | 300/160 | 1,875 | PAGO DE LUZ POR HORA |
| | 1,875/12 | 0,15625 | VALOR HORA LUZ/CAPACITADOS |
| | 0,15625*9 | 1,40625 | VALOR LUZ HORA*9 HORAS DE CAPACITACIÓN |
| | \$ 1,41 | | TOTAL VALOR LUZ CAPACITACIÓN |
| TOTAL | \$ 1,41 | | |

| COSTOS | VALOR |
|---------------------------|--------------------|
| DIRECTOS | \$ 1.740 |
| INDIRECTOS | \$ 1,41 |
| COSTOS TOTALES | \$ 1.741,41 |

Nota: Se detalla los gastos de inversión indirectos y totales efectuados en el Taller de Intervención.
Elaborado por: G. Quimbiulco, 2016.