

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DETECCIÓN DE NECESIDADES Y PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA “COMPUEQUIP DOS” DE LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORAS:**

**VILMA ALEXANDRA ENRÍQUEZ NAVARRO  
JENYFER GISEL ORTIZ SOLÓRZANO**

**DIRECTOR:**

**JUAN ROMMEL SAMANIEGO FRANCO**

**Quito, diciembre del 2012**

## **Declaratoria de responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, diciembre del 2012

---

Vilma Alexandra Enríquez Navarro  
**CI:** 1711505659

---

Jenyfer Gisel Ortiz Solórzano  
**CI:** 1721714150

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTO**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias y agradecemos de forma especial a las personas que nos han ayudado para que nuestras metas se hagan realidad, personas con las que sin su presencia y apoyo no hubiéramos podido culminar con este trabajo investigativo. Y a su vez a nuestro tutor de tesis por su apoyo y recomendaciones las cuales han sido de vital importancia para realizar este trabajo.

<b>Resumen .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>1</b>
<b>2.1. Fundamentación teórica .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1.3. HIPÓTESIS .....</b>	<b>1</b>
<b>General.....</b>	<b>1</b>
<b>Específicas.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>MISIÓN... ..</b>	<b>3</b>
<b>VISIÓN... ..</b>	<b>3</b>
<b>CREDO... ..</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. MANUAL DE FUNCIONES.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3.1. Modelos de diseño de cargos .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1.1. Modelo clásico o tradicional.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1.2. Modelo Humanístico.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.1.3. Modelo situacional o contingente .....</b>	<b>10</b>
<b>Descripción y análisis de cargos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.3. Análisis de cargos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.3.1. Métodos de recolección de datos sobre cargos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.3.1.1. Método de la entrevista .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.3.1.2. Método del cuestionario .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.3.1.3. Observación .....</b>	<b>20</b>

2.3.3.2. Etapas del proceso de análisis de cargos.....	20
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>23</b>
2.4.1. ¿Quién debe evaluar el desempeño? .....	28
2.4.1.1. Autoevaluación de desempeño.....	28
2.4.1.2. El gerente.....	29
2.4.1.3. El empleado y el gerente.....	29
2.4.1.4. Equipo de trabajo .....	30
2.4.1.5. Evaluación de 360 grados.....	30
2.4.1.6. Evaluación hacia arriba .....	31
2.4.1.5. Comisión de evaluación del desempeño .....	32
2.4.2. Métodos de evaluación de desempeño.....	33
2.4.2.1. Escala gráfica de evaluación de desempeño .....	33
2.4.2.2. Selección forzada.....	34
2.4.2.3. Investigación de campo .....	35
2.4.2.4. Método de los incidentes críticos .....	35
2.4.2.5. Listas de verificación.....	36
2.4.2.6. Evaluación participativa por objetivos EPPO .....	36
Modelo, proceso de administración participativa por objetivos .....	37
<b>CAPACITACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>40</b>
2.6.1. Directa.....	41
2.6.2. Capacitación indirecta.- .....	43
2.6.3. Proceso de elaboración .....	45
2.6.4. Diseño del plan de capacitación .....	46
2.6.5. Ejecución de la capacitación.....	47

2.6.6.	Evaluación de la capacitación .....	48
2.6.8.	Seguimiento de la capacitación .....	49
	<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>51</b>
	¿Cuándo hacer un DNC? .....	52
<b>III.-</b>	<b>Compuequip DOS.....</b>	<b>54</b>
3.1.	Antecedentes para la formación de la empresa .....	54
	Las alianzas estratégicas que tiene DOS.....	56
3.2.	Procesos/ Productos o Servicios .....	56
	1.- Servicios: Brinda soluciones de tecnología informática.....	56
	2.- Producto .....	57
	<b>LÍNEAS DE NEGOCIO.....</b>	<b>57</b>
	<b>SOLUCIONES DE IT .....</b>	<b>57</b>
	<b>ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS DE</b>	
	<b>NEGOCIO .....</b>	<b>59</b>
	<b>OUTSOURCING DE SERVICIOS.....</b>	<b>60</b>
	<b>CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA .....</b>	<b>60</b>
	<b>CERTIFICACIONES.....</b>	<b>61</b>
	<b>Competencias .....</b>	<b>62</b>
	<b>CERTIFICACIONES DE SU PERSONAL .....</b>	<b>63</b>
	<b>DIFERENCIADORES .....</b>	<b>65</b>
	<b>METODOLOGÍAS Y MEJORES PRÁCTICAS .....</b>	<b>65</b>
	<b>PRINCIPALES CLIENTES .....</b>	<b>65</b>
3.3.	<b>FODA.....</b>	<b>66</b>
	<b>FORTALEZAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>DEBILIDADES.....</b>	<b>67</b>
	<b>OPORTUNIDADES .....</b>	<b>67</b>

AMENAZAS.....	68
3.4. Matriz de vulnerabilidad .....	69
Interpretación: .....	69
Análisis.....	69
IV.- Propuesta o proyecto .....	70
4.1. Realización del manual de funciones.....	70
COMPETENCIAS.....	70
Proceso del levantamiento de información.....	70
4.1.2. Objetivos del taller.....	71
Beneficios para la empresa.....	72
4.1.4. OBJETIVO UNO.....	72
Recomendaciones .....	73
4.1.5. CALIFICAR LAS ACTIVIDADES.....	74
4.1.6. Conocimientos.....	74
4.1.7. Destrezas o habilidades .....	75
<i>La interacción primaria de la actividad</i> .....	75
4.1.8. ¿Qué hacer en caso de inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales de la posición?.....	76
4.1.8.1. Destrezas específicas.....	77
4.1.9. OBJETIVO TRES .....	77
¿CÓMO LUCE EL RESULTADOP FINAL? .....	78
Definir la misión del puesto .....	78
Gradación de los factores.....	80
Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales.....	82
Diccionario de capacidades ANEXO 3.....	83
Diccionario de destrezas y habilidades laborales.....	90

<b>ANEXO 2...</b>	<b>90</b>
<b>Destrezas Organizacionales .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2. Aplicación de evaluación de desempeño.....</b>	<b>98</b>
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>98</b>
<b>ESPECÍFICOS.....</b>	<b>98</b>
<b>MÉTODO.. .....</b>	<b>99</b>
<b>4.3. Detección de necesidades de cada departamento de la empresa Compuequip DOS.....</b>	<b>100</b>
<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4. Creación del plan de capacitación anual de la empresa Compuequip DOS .....</b>	<b>102</b>
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>102</b>
<b>PROCESO .....</b>	<b>102</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>105</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>107</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>113</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>114</b>

## **Resumen**

El objetivo del presente trabajo es implementar el funcionamiento de los subsistemas de RRHH en la empresa Compuequip DOS en la sucursal de Quito.

Al ser DOS una empresa que va 23 años en el mercado ofreciendo servicios tecnológicos, como ventas de equipos e implementación de proyectos se ha visto necesario llevar a cabo este plan en el cual se piensa realizar el levantamiento de información para los perfiles de cargos y así poder obtener el manual de funciones, poder realizar la evaluación de desempeño, detección de necesidades y concluir con el plan de capacitación.

Además como propuesta innovadora planteamos realizar el plan de capacitación, pero que el mismo se aplique a los trabajadores para mejorar la productividad de la empresa tanto conjuntamente con la vida personal y profesional de los mismos. Al realizar la evaluación de desempeño nos permitirá detectar las falencias existentes en los trabajadores y esto nos ayudara a desarrollar competencias con el objetivo de obtener trabajadores eficientes y eficaces, ya que la competitividad del mercado está cada vez más exigente y por ende el servicio que se da a los clientes debe ser de calidad continua; por lo que se propone anualmente actualizar las herramientas planteadas al departamento.

## **Introducción:**

En el presente proyecto se realizará una investigación en la empresa Compuequip DOS en la cual se recogerá información para poder realizar el manual de funciones, la evaluación de desempeño, la detección de necesidades y como último paso realizar el plan de capacitación anual; para esto se utilizará diferentes técnicas que ayudarán a conocer la realidad en la que dicha empresa se encuentra. Se vio necesario la elaboración del proyecto; ya que DOS es una empresa que actualmente está evolucionando en el mercado de tecnología, por lo cual se ve necesario que los empleados estén capacitados para cumplir los objetivos de la empresa y superar a la competitividad; esto también ayudará a que la empresa gane mayor prestigio en el mercado a nivel nacional provocando que los clientes confíen en el servicio que ofrece la organización al tener personal capacitado tanto en la parte personal y profesional.

En la empresa se ha realizado capacitaciones pero no de una manera adecuada, la cual ha conllevado, a veces problemas internos por ejemplo: desorganización en las tareas que se deben ejecutar en la semana, ya que no se prevé una fecha para la capacitación, más bien esta se da pero de una manera que afecta a la realización del trabajo de las personas que conforman la empresa.

A la vez es importante este proyecto para una empresa que poco a poco ha ido creciendo pero en la cual no se ha implementado un manual de funciones que es necesario desde una pequeña empresa y más aún en esta empresa que es mediana. Además la realización de una evaluación del desempeño pretende evaluar a los trabajadores para medir su potencial y el nivel de productividad de los mismos, con esto se determinaran las necesidades de capacitación para ayudar a que estas falencias sean superadas y los trabajadores rindan su desempeño al máximo.

## **Capítulo I**

### **2.1. Fundamentación teórica**

#### **2.1.1. OBJETIVO GENERAL:**

- Realizar el manual de funciones, evaluación de desempeño, detección de necesidades y el plan de capacitación anual para la empresa COMPUEQUIP DOS en la sucursal de Quito.

#### **2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar el levantamiento de perfiles de cargos.
- Planificar e implementar el proceso de evaluación de desempeño, para identificar las potencialidades y limitaciones del talento humano.
- Identificar las necesidades de capacitación en función de la auto-detección, de la información de la supervisión y de los estándares de desempeño identificados.

#### **2.1.3. HIPÓTESIS**

##### **General:**

- Realizando el manual de funciones, evaluación de desempeño, detección de necesidades y plan de capacitación anual en la empresa COMPUEQUIP DOS en la sucursal de Quito, se logrará mediante su aplicación, incrementar la competitividad y productividad de la organización a nivel nacional.

### **Específicas:**

- Levantando los perfiles de cada cargo se detectará las necesidades de capacitación de cada trabajador.
- Planificando e implementado el proceso de evaluación de desempeño, se identificará en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a través de procesos de capacitación.
- Identificando las necesidades de capacitación se orientará adecuadamente el proyecto de capacitación integra.

## **2.2. ORGANIZACIÓN**

Compuequip DOS es una empresa que se dedica ya desde 23 años a brindar servicios de tecnología especializados y de consultoría. Cuenta con un equipo de profesionales con mucha experiencia, altamente capacitados tanto a nivel de metodologías y procesos, como en tecnologías de punta y herramientas para asegurar la calidad de las soluciones y servicios, garantizando la satisfacción de los clientes.

Existen varios factores que la diferencian de otras empresas que se dedican al mismo mercado de DOS, estos son:

- ✓ Empresa ecuatoriana con mayor especialización y prestación de servicios de HP y CISCO, a nivel nacional
- ✓ Capacidad de proveer soluciones y servicios integrados con fabricantes de clase mundial.
- ✓ Empresa con estructura profesional

- ✓ Ofrece Servicios de Clase Mundial al cliente: innovación, creatividad, flexibilidad y cumplimiento a la promesa comercial.
- ✓ Gerenciada por profesionales de la industria, con más de 15 años de experiencia.

Los auspiciantes de Compuequip DOS son:



Figura 1: Tomado de la Empresa COMPUEQUIP DOS

### 2.2.1. Misión, Visión, Credo y Objetivos

**MISIÓN:** Contribuir al crecimiento de la productividad del negocio de las empresas ecuatorianas a través de la entrega de soluciones de tecnología y servicios de valor agregado que apoyen una correcta alineación de los servicios de tecnología informática con la compañía, y permitan a las organizaciones evolucionar y adaptarse eficazmente a las nuevas necesidades del negocio.

**VISIÓN:** Ser la empresa en Ecuador, como asesor de confianza, que provee y ayuda a implementar soluciones de tecnología informática, alineadas con los objetivos del negocio de nuestros clientes.

**CREDO:** La innovación es nuestra esencia, para potenciar la visión de tu negocio, con marcas líderes de alta tecnología.

## **OBJETIVOS:**

- ✚ Telecomunicaciones
- ✚ Banca
- ✚ Industria
- ✚ Gobierno
- ✚ Petroleras
- ✚ Educación

### **2.3. MANUAL DE FUNCIONES**

Cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente<sup>1</sup>. El manual de funciones contiene especificación del contenido de cada uno de los cargos que la empresa tiene, los métodos de trabajo y las relaciones que tienen con los demás cargos. Aquí encontramos el proceso de organización del trabajo a través de las tareas o funciones necesarias para desempeñar un cargo específico en este caso de los cargos de COMPUEQUIP DOS. Además de ser información valiosa para poder estructurar y modificar elementos, deberes y tareas determinadas.

El manual de funciones que vamos a desempeñar en DOS, ha sido realizado con un proceso de levantamiento de información del personal de Quito, realizando reuniones, con los trabajadores y los vicepresidentes de cada departamento. Con este levantamiento de información se obtuvieron los siguientes datos:

---

<sup>1</sup> <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>

- Cargo
- Ciudad
- Departamento al que pertenece
- Misión
- Organización, nos da información del cargo al que reporta o supervisa
- Departamentos de mayor contacto (internas y externas)
- Responsabilidades
- Actividades
- Perfil profesional
- Manejo de información confidencial
- Responsabilidad sobre recursos
- Condiciones generales y ambientales del puesto
- Habilidades (técnicas y comportamentales)

Para todo este levantamiento de información se tuvo una matriz de descripción de actividades del puesto, en el cual se debe ir desglosando las actividades del puesto y en su lado derecho detallar los grados que son: frecuencia, consecuencia de no aplicación de la actividad u ejecución errada y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad. Con estos datos se ponderó del uno al cinco y sacamos un total, este total nos servirá para conocer cuáles son las actividades generales del puesto.

Después de todo este proceso nos reunimos con los vicepresidentes para verificar que toda la información que ha sido levantada sea la correcta y poder entregar a cada uno de los trabajadores su manual de funciones. Al momento de la entrega de los manuales de funciones se hace firmar un documento donde los trabajadores se comprometen a leer, comprender y aplicar sus responsabilidades y actividades y de igual firma para que conozcan que actividades serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño. Este manual servirá para el proceso de selección ya que tenemos estructurado el perfil de cada cargo, pudiendo conocer cuáles son las necesidades de este. Para poder tener un

manual de funciones, nos planteamos, objetivo general, específicos y explicamos cuál es la metodología y por qué la utilizamos para el levantamiento de los perfiles.

Este manual de funciones, además de ayudarnos en el proceso de selección, nos ayudará con los procesos posteriores como: evaluación del desempeño, detección de necesidades, plan de capacitación, al tener información detallada de cada uno de los cargos de la organización.

El diseño de cargos constituye la manera como la empresa ha estructurado cada cargo y como lo ha dimensionado, diseñar un cargo significa tener en cuenta cuatro aspectos que son:

1. Las tareas que el ocupante deberá desempeñar.
2. Cómo deben desempeñarse las tareas, es decir los métodos necesarios para realizar las tareas.
3. A quien reportará el ocupante, es decir quién es su superior inmediato.
4. Por último, a quien deberá supervisar o dirigir.

*“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante”<sup>2</sup>.* El diseño de los cargos representa cómo los administradores proyectan en su empresa y cómo los combinan en departamentos y organizaciones. A su vez, el diseño de los cargos da un grado de responsabilidad al ocupante; es decir, si el cargo le ofrece compromiso personal con el negocio o clientes, o si el cargo da al individuo nada más que condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Los Ángeles California, 2002, Pg, 167.

Los cargos no son estables ni definitivos, ya que estos están siempre en evolución e innovación para adaptarse a los cambios o transformaciones que la organización experimente. Actualmente, el mundo moderno exige que esto sea así y que la empresa se adapte a los cambios que la organización presente.

### **2.3.1. Modelos de diseño de cargos**

El diseño de cargos es muy antiguo, tanto como el trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que cazar o pescar, aprendió a mejorar su desempeño gracias a la experiencia que adquiría con el pasar de los siglos. Esto se complicó cuando el trabajo aumentaba haciendo que se necesiten más y más personas a la vez, además que nunca se modificó el hecho de que el hombre desempeñe tareas bajo la dirección y supervisión de otros a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

#### **2.3.1.1. Modelo clásico o tradicional**

Fue un diseño de cargos realizado a comienzos del siglo XX por Taylor Gantt y Gilbreth, los cuales utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos y entrenar a las personas para lograr la eficiencia total. Definieron los cargos a partir de la división del trabajo y generaron una diferencia entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). Los aspectos de este modelo son:

- La persona como apéndice de la maquina.- Es decir la tecnología es primero y las personas después, y esta tecnología (equipo, maquinaria, instalaciones) sirve de base para el diseño de los cargos. Es decir, el diseño de los cargos sirve a la

tecnología y a los procesos de producción, siendo la persona un recurso productivo.

- Fragmentación del trabajo.- el trabajo se divide para que las personas ejecuten una sub tarea sencilla y repetitiva, es un encargo que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo y los ciclos de ejecución que se deben acatar por el empleado. Este es un concepto de línea de montaje, así el proceso funciona con regularidad y cada persona hace la contribución necesaria al mismo.
- Énfasis en la eficiencia.- se programa el ritmo del trabajo, y se mide a través de estudios de tiempo. Así el obrero que consigue mayor eficiencia tiene premios, así las ganancias serán mayores en función de los incentivos salariales.
- Permanencia.- la estabilidad y mantenimiento del proceso de producción a largo plazo es definitivo y será por siempre, es lógico que no se prevén cambios.

Este diseño funciona dentro de un enfoque sistema cerrado ya que se excluyen las variables del sistema, para que el resto funcione por causa y efecto. Se trata de una teoría de la máquina, en donde la organización y las personas funcionan dentro de una lógica y mecánica en donde el trabajador y el cargo son tratados como máquinas.

Pero este diseño también supone algunas ventajas:

1. reducción de costos: los obreros con salarios mínimos para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. estandarización de las actividades: la igualdad de las tareas facilita la supervisión y permite más subordinados por cada supervisor.
3. apoyo a la tecnología: la línea de montaje es una manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología en esa época.

Las siguientes desventajas y delimitaciones:

1. Cargos sencillos y repetitivos se hacen monótonos, provocando apatía, desinterés y pérdida del significado del trabajo.

2. Desmotivación en el trabajo: las personas tienden a concentrarse en expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción, y la frustración con la tarea.
3. Trabajo individualizado: el trabajador realiza el trabajo de manera aislada, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal.
4. Monopolio de la jefatura: cada ocupante se relaciona solo con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización.
5. Era de la información: el diseño clásico tiende a crear problemas en el futuro: los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseara cargos más significativos, desafiantes con su esquema de formación. Además, las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación y causa que las personas de la actualidad sean menos propensas a aceptar órdenes dadas por sus superiores.

Dado el avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, algunos cargos rutinarios ya no son deseables y se asignan a equipos electrónicos, al mismo tiempo se crean cargos más creativos.

### **2.3.1.2. Modelo Humanístico**

Este modelo también se denomina modelo de relaciones humanas, ya que surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que realizó la escuela de relaciones humanas en 1930. El movimiento humanista fue una reacción contra el mecanicismo de la administración tradicional e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, y cambiar la organización formal por la informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales. Así, el concepto de homo-economicus o persona motivada por recompensas salariales fue sustituido por homo-social o persona motivada por recompensas sociales. Con este modelo surgieron conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas. El enfoque

humanista sustituyó el énfasis en las tareas por el énfasis en las personas. Se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo. Los autores humanistas desplazan la atención hacia las condiciones sociales en que se desempeña el cargo y trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, satisfaciendo sus necesidades individuales y aumentando la moral del personal. El gerente debe crear una atmósfera amigable y cooperativa, establecer intervalos de tiempo libre y descanso agradable con interacción social e incrementar la rotación de las personas en cargos, como oportunidades para interactuar con otros departamentos.

### **2.3.1.3. Modelo situacional o contingente**

Este enfoque considera tres variables que son: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre situacional se da por la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables.

En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio y la revisión del cargo como responsabilidad del gerente o de su equipo de trabajo. Este modelo es variable debido al desarrollo personal y al desarrollo de la tarea. En este mundo globalizado los cambios no pueden ser estáticos, ya que la organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades individuales. Este modelo supone la autodirección de las personas, el gerente debe crear mecanismos que mejoren las contribuciones de las personas y el desempeño departamental.

El modelo situacional se basa en cinco características importantes:

- Variedad: se refiere a la variedad de habilidades exigidas por el cargo. El cargo debe presentar una alta gama de operaciones o el uso de diversos equipos para que el cargo sea menos repetitivo.
- Autonomía: se refiere a la libertad y criterio personal del ocupante para planear y hacer su trabajo; es decir, seleccionar el equipo que utilizará y el procedimiento que seguirá.
- Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo. Cuanto más noción tiene el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, mayor es la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad.
- Identidad con la tarea: se refiere al trabajo integral, global y con significado para la persona, lo cual le permite identificarse con este.
- Retroalimentación. Se trata de la información clara sobre el desempeño. Perfecta e inmediata noción sobre el desempeño, el ocupante tiene un sentido de autoevaluación, autodirección y autorrealización.

Estas condiciones hacen que el cargo se llene de factores de motivación permitiendo que:

- La persona utilice sus habilidades en la ejecución de las tareas.
- La persona tenga autonomía e independencia.
- La persona ejecute algo significativo.
- La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las mismas tareas.
- La persona perciba su propio desempeño sin intervención de terceros.

*El diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio de función del desarrollo personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto Op cit, pág. 170

En nuestra tesis, el modelo de diseño de cargos utilizado es el clásico, que estructura los cargos por división de las tareas para llegar a una excelente producción en la organización, pero también se ha utilizado el modelo humanístico al tomar en cuenta una jefatura por liderazgo donde las personas no son vistas como máquinas sino más bien como colaboradoras para la empresa. Por lo cual se vio necesario tener un diccionario de capacidades y destrezas, los cuales son habilidades técnicas y comportamentales detalladas en los perfiles de cargos.

### **Descripción y análisis de cargos**

No siempre el gerente o el profesional de recursos humanos diseñan los cargos. También otros órganos se encargan del diseño de cargos como por ejemplo: la ingeniería industrial, por ende a veces el gerente o el especialista de recursos humanos necesitan saber cómo se diseñaron. Por ello surge la necesidad de describirlos y analizarlos.

*La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por qué lo hace.<sup>4</sup>*

Hay un formato común para describir los cargos; incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. A veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con los otros cargos.

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. “*En el entorno de una organización todas las descripciones de puesto*

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto Op cit, pag 178

*deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones varían de una a otra compañía.<sup>5</sup>*” Es posible redactar o hacer una descripción de puesto según las necesidades de la organización, así se la puede redactar en párrafos o realizarla dividiéndola en:

- ✓ **Código:** indica el departamento al que pertenece y en número de personas que desempeñan la misma labor.
- ✓ **Fecha**
- ✓ **Identificación de la persona que describió el puesto**

*“Las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos”<sup>6</sup>.* Es decir, el análisis nos proporciona información que se utiliza en toda organización para realizar una descripción de los puestos, se puede decir una lista de tareas y las especificaciones del puesto nos proporcionan una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. Con el análisis de puestos se reúne basta información acerca de; actividades laborales; es decir, la actividades del puesto así como limpiar o vender, para después indicar cómo, por qué, y cuándo se desempeñará dicha actividad; conductas humanas, éstas pueden ser percibir, comunicar, decidir, y redactar; máquinas, herramientas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados, esto puede ser finanzas, derecho y los servicios que serían asesoría o reparación. ; estándares de desempeño, por ejemplo los niveles de calidad de cada una de las tareas, así se podrá evaluar a los empleados; contexto del puesto, como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral, por ejemplo la cantidad de personas con las que un colaborador interactúa diariamente y finalmente los requisitos humanos, se refiere a los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación,

---

<sup>5</sup> DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 6ta Edición, Prentice Hall, México 1994,239 Pág .78

<sup>6</sup> CUESTA, Santos, Armando, *Gestión del Talento Humano*, Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, pág. 126.

experiencia laboral) y atributos como actitudes, características físicas, personalidad o intereses.

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. *Tanto las razones como los resultados del trabajo se darán a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función.*<sup>7</sup>, esto como una retroalimentación para que el potencial de los mismos sea mejor y contribuya a mejorar su labor en el puesto de trabajo haciendo la empresa más productiva. Así, se evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración ya que cuando no es así se pueden dar resistencias para colaborar en el proceso de obtención de información. Además, el analista debe familiarizarse con la organización y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos, los productos de la organización. Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el análisis posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización el trabajo y los empleados pueden:

- Identificar los puestos que es necesario analizar
- Desarrollar un cuestionario para el análisis del puesto
- Obtener información para el análisis del puesto.

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas, y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores.<sup>8</sup> Así, los analistas deben tener acceso a los registros para identificar muchos de los puestos de la compañía.

---

<sup>7</sup> SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de Personal*, México 1985, 470 Pág 64

<sup>8</sup> CUESTA, Santos, Armando Op cit, pág. 95

Recordemos que la descripción de cargos es un documento que nos permite identificar, describir y definir un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. En el caso de la empresa COMPUEQUIP, se realizará el levantamiento de cada uno de los perfiles o cada uno de los cargos que forman parte de la empresa y por ello se necesitará realizar un análisis de cargos.

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

La descripción del puesto puede contener las siguientes características:

- Nombre del puesto.
- Área del puesto.
- Descripción del puesto.
- Obligaciones y funciones del puesto.
- Especificaciones del puesto.

### **2.3.3. Análisis de cargos**

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante, como: conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo. Este análisis se relaciona con la descripción de cargos (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), mientras el análisis busca cuales son los requisitos físicos e intelectuales

que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que le impone y las condiciones en las que va a realizar el trabajo.

*“El análisis de cargos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.”*<sup>9</sup> El análisis de cargos es un desglose comparativo de los requisitos que la persona necesita, desde el punto de vista intelectual, físico y de responsabilidades. La descripción en análisis de los cargos es responsabilidad de staff. Los gerentes tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la prestación de servicios o de consultoría es responsabilidad de los especialistas en recursos humanos. La recolección de información sobre los cargos puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en recursos humanos. Hay varios factores que se deben analizar para realizar un análisis de cargos que son:

- **Requisitos intelectuales:** se refiere a la instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa y aptitudes.
- **Requisitos físicos:** esfuerzo físico, concentración visual o intelectual, destrezas o habilidades, constitución física.
- **Responsabilidades por:** supervisión de personas, material o equipo, dinero, títulos, contactos internos o externos.
- **Condiciones de trabajo:** ambiente físico, riesgos de accidentes.

El análisis de puestos nos permite obtener información acerca de las características humanas que se requieren para realizar esas actividades, esto ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán en la empresa. Además, es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración que le corresponde a cada puesto, así como también la compensación (salario, bonos).

---

<sup>9</sup> DESSLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación, 2010, pag 200

Es importante que *“La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo; por lo tanto la capacitación necesaria”*<sup>10</sup>. Es decir, se analizan las necesidades de cada puesto de trabajo, conocimientos, competencias, habilidades requeridas, y según eso se contrata las vacantes que existen, pero si la persona contratada necesita reforzar o adquirir nuevos conocimientos se realiza una detección de necesidades de capacitación para crear un plan de capacitación que permita el llenar esa necesidad, así el colaborador puede desempeñarse con eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo. Es importante detectar, funciones o actividades no asignadas a cierto personal en el análisis de puestos, por ejemplo, el gerente de producción de la empresa afirma ser responsable de una docena o más de actividades, como la programación de la producción, por lo que descubre una obligación esencial no asignada gracias al análisis de puestos.

Para poder realizar un adecuado análisis de puestos se debe considerar varios aspectos:

- El análisis del puesto implica el trabajo conjunto del trabajador, el especialista de RRHH, y el supervisor del empleado, ya que el especialista en RRHH observa y analiza el puesto para realizar una descripción, pero el trabajador y el supervisor responden en muchos casos según el método utilizado cuestionarios, para después revisar las conclusiones del analista.
- Si algunos empleados realizan el mismo trabajo, la información del análisis de puesto se reúne de varios de ellos, pertenecientes a diferentes departamentos y luego se promedian los resultados para determinar el tiempo en el que cada empleado destina a cada tarea.
- De ser posible, se debe cuestionar a los entrevistados al inicio del análisis para descubrir cualquier problema, mientras aún hay tiempo para corregir el procedimiento que se está utilizando.

---

<sup>10</sup> DESSLER, Gary Op Cit pág. 127.

### 2.3.3.1. Métodos de recolección de datos sobre cargos

Existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos: entrevista, cuestionario y observación.

#### 2.3.3.1.1. Método de la entrevista

*Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos de entrevistas, que van desde las no estructuradas (cuénteme acerca de su trabajo), hasta las muy estructuradas, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas,*<sup>11</sup>

La entrevista nos sirve para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Existen tres tipos de entrevistas para el análisis de cargos: entrevista individual, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el superior que conoce los cargos que se deben analizar. El supervisor deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo. La entrevista es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos. Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Qué hace usted?

---

<sup>11</sup> GÓMEZ, Samaniego, *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones*, Editorial Trillas, México, México, pág. 70.

3. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace, cuales son los métodos y procesos utilizados?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige, cuales son los requisitos intelectuales?
10. ¿Quién es su proveedor interno y su cliente interno?
11. ¿Quién es su superior inmediato?
12. ¿Quiénes son sus subordinados?

La entrevista permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir. Además, proporciona la oportunidad de mostrar frustraciones que causa el cargo y que el supervisor no percibe. Pero puede presentar distorsión de la información, puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.

#### **2.3.3.1.2. Método del cuestionario**

*Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información congruente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones.*<sup>12</sup>

Así mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades, y niveles del desempeño del puesto que se está investigando. La ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados, además el costo es menor que el de la entrevista. Aquí el analista recibe datos a través del cuestionario.

---

<sup>12</sup> WERTHER, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill,

México, 1995, 486 Págs 195

El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse, a la utilización de un solo formulario para obtener información sobre puestos. Con frecuencia los puestos de carácter técnico se deben evaluar de manera independiente de los de carácter gerencial. El secreto radica en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto.

#### **2.3.3.1.3. Observación**

La observación directa de lo que hace el ocupante. Este método se aplica a cargos sencillos rutinarios y repetitivos, como operadores de maquinaria o secretarios.

Los métodos utilizados para el levantamiento de información fueron: la entrevista, al reunirnos con cada uno de los trabajadores y realización de un cuestionario haciendo un análisis y perfil del cargo, direccionando a los trabajadores, indicándoles cómo proceder y también como recursos humanos conocer la frecuencia e importancia de sus responsabilidades y actividades sin dejar a un lado la misión de su cargo, es importante que tanto jefes, recursos humanos y trabajador tengan conocimiento de esto; para que la empresa este organizada y se puedan seguir procesos. Cabe recalcar que, este método nos ayuda para diferentes subprocesos del departamento de RRHH.

#### **2.3.3.2. Etapas del proceso de análisis de cargos**

El proceso de analizar cargos comprende seis etapas:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. Preparar las especificaciones de cargos.

La información obtenida de los pasos del uno al seis permite:

- Planeación de RRHH
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección
- Entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Remuneración y beneficios
- Evaluación de los resultados.

Este proceso debe tener en cuenta que la organización es cambiante, así los cargos se deben describir y analizar constantemente para seguir los cambios producidos en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos se debe programar y planear de manera cuidadosa, los principales aspectos son:

1. **Revisar información preliminar sobre el cargo.-** verificar la misión, deberes o funciones del cargo. Preparar una lista de deberes. Decidir cómo se utilizará la información, para determinar cuáles son los datos que se recabará y el cómo se lo va a realizar; es decir, mediante entrevistas, cuestionarios u otros. Además, se debe revisar la información básica de la organización como; organigramas, gráficas de proceso. Muestra el flujo de los insumos y los productos desde el puesto que se analiza<sup>13</sup> y descripción de puestos.
2. **Conducir las entrevistas.-** localizar un ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y los deberes, por ejemplo un empleado experimentado, incluso deberá ser un ocupante típico que conoce todo acerca del cargo. Los entrevistados deben ser experimentados.

---

<sup>13</sup> WERTHER, William , pág. 128.

3. **Consolidar la información sobre el cargo.-** reunir la información obtenida a través de diversas fuentes. Y verificar que todos los ítems de la lista de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.
  
4. **Verificar la descripción del cargo.-** esto se debe hacer en grupo, la finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.

La descripción y análisis de cargos son la representación de lo que se ejecuta en la organización. Ayudando al reclutamiento y selección de las personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la evaluación del desempeño y otros. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos.

En la empresa COMPUEQUIP DOS se ha visto la necesidad de crear o realizar el levantamiento de los perfiles de cada cargo y así poder finalizar en un manual de funciones que nos permita y ayude a identificar cuáles son las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores dentro de la organización para la eficiencia en el desempeño de cada una de sus funciones. Partiendo de la especificación de cada uno de los cargos se podrá especificar el contenido de los programas de capacitación, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante. Además, sirve como base para la evaluación del desempeño, definiendo criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”<sup>14</sup>. La evaluación del desempeño, o evaluación de rendimiento es un proceso que se lo realiza de forma sistemática, para valorar el desempeño o rendimiento de los trabajadores o colaboradores de una organización, pero siempre de manera objetiva.

“Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil del cargo por competencias logrado. Ambas actividades clave de GRH interactúan con especial dinamismo”.<sup>15</sup> Al analizar este complemento entre la evaluación y los perfiles o análisis de puestos, se vio la necesidad de llevar a cabo un trabajo que implique la creación del Manual de Funciones de COMPUEQUIP, con ésta base se realizará la evaluación del desempeño y posteriormente el plan de capacitación.

La preocupación primordial de las organizaciones es medir, evaluar y controlar tres aspectos principales:

1. **Resultados:** concretos que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. **Desempeño:** comportamiento que se pretende poner en práctica.
3. **Factores críticos de éxito:** aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa.

---

<sup>14</sup> GÓMEZ, Samaniego Op cit , pag 203

<sup>15</sup> DESSLER, Gary, Op Cit, pg 135.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes que se producen, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. De esta forma, la evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona, en función de:

- Actividades que la persona cumple.
- Metas y resultados que debe alcanzar
- Y potencial de desarrollo

“No obstante, indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado”<sup>16</sup>. La evaluación permite encontrar aspectos que se pueden mejorar dentro de la organización, con respecto a conocimientos, habilidades, que los trabajadores necesitan desarrollar al máximo para poder desempeñarse con el mejor potencial dentro de la organización, haciendo que la misma crezca en relación a los empleados y a su organización.

Lo más importante es que nos sirve para detectar aspectos de la excelencia y las cualidades de una persona, su contribución al negocio y organización. Esta evaluación es un proceso dinámico y representa una técnica de dirección que permite localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración, de adecuación, de falla de entrenamiento; para establecer medios que eliminen o neutralicen tales inconvenientes. Además, constituye un poderoso medio para resolver dificultades de desempeño y mejorar la calidad del trabajo.

---

<sup>16</sup> GUERIN, Giles, *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*, Editorial Legis, Bogotá, Colombia, pág. 300.

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.”<sup>17</sup>. Así, se puede implantar nuevas compensaciones y tomar mejores decisiones que pueden ser de ascensos o de ubicación, además de determinar la necesidad de capacitar y en qué ámbitos hacerlo. Se pueden también detectar errores en el diseño del puesto para poder mejorar los mismos.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. Así, la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades. Las principales razones para realizar la evaluación del desempeño son:

- Medir el potencial humano para garantizar su aplicación.
- Permitir que los colaboradores desarrollen una productividad que puede ser desarrollada indefinidamente.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y efectiva participación de todos los miembros de la organización.

---

<sup>17</sup> CUESTA, Armando, *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, primera edición, Ecoe Ediciones, Colombia, 2010, pag 165

- Hacer que el empleado conozca aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Hacer que el empleado tenga su auto desarrollo y auto-control. Estimulando el trabajo en equipo y procurando desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Hacer que los empleados realicen sus mejores esfuerzos, Estimulando la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación.
- Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
- Invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, por ello se debe tener en cuenta que: debe abarcar no solo el desempeño en el cargo, sino también el alcance de metas y objetivos; debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo; debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de los hábitos personales. En síntesis la evaluación del desempeño:

1. **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
2. Ayuda a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento
3. Las promociones, transferencias y separaciones se basan, por lo general, en el desempeño anterior o en el previsto.

4. **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
  
5. **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas la perciben como una situación de recompensa o castigo.
- Cuando las personas involucradas perciben el proceso como injusto.
- Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
- Cuando los factores de evaluación no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

“La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica qué competencias se manifestaron, en qué proporción o porcentaje y cuáles no”.<sup>18</sup> Al realizar la evaluación del desempeño, se pudo identificar en qué habilidades o conocimientos de los colaboradores era necesario capacitar, por ende esta información no ayudó para realizar la detección de necesidades y así poder armar el plan de capacitación.

*Además el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar:*

- *Los datos de identificación del empleado y del puesto.*
- *El periodo de tiempo que comprende esa evaluación*
- *Quién o quienes realizan la evaluación*

---

<sup>18</sup> HIDEO, Inohara, *Desarrollo de los Recursos Humanos*, Tim Productividad, Tokyo, Japón, pág. 246.

- *Los indicadores o parámetros a valorar*
- *El método utilizado*<sup>19</sup>

Estos son datos fundamentales para realizar la evaluación del desempeño y permitirá mantener una organización de información y por ende una mejor conclusión acerca de los resultados.

#### **2.4.1. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados lo que monopoliza el asunto. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en el que el propio cargo o puesto del trabajo proporcione toda la información respecto del desempeño del trabajador, sin necesidad de intermediarios o terceros. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión, en otras se centraliza o monopoliza. Se examinan las siguientes alternativas:

##### **2.4.1.1. Autoevaluación de desempeño**

Lo adecuado sería que cada persona evaluase su propio desempeño. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la

---

<sup>19</sup> QUIROS, Martín, *Formación del Capital Humano, Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, España, pág. 100.

consecución de metas y resultados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las habilidades y fortalezas, las potencialidades y fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.

#### **2.4.1.2. El gerente**

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de recursos humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen el conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas. El órgano de recursos humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluado del trabajo de los subordinados por medio del sistema.

#### **2.4.1.3. El empleado y el gerente**

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy común. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados mientras el empleado proporciona el desempeño, los resultados y espera

recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

#### **2.4.1.4. Equipo de trabajo**

En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación del desempeño, de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

#### **2.4.1.5. Evaluación de 360 grados**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado en base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Se la denomina evaluación circular, aquella en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe los colegas y los pares, los subordinados,

los clientes internos y externos, y los proveedores en fin, todas las personas en una amplitud de 360 grados. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta la información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser un centro de atención no es nada fácil para el evaluado porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

#### **2.4.1.6. Evaluación hacia arriba**

Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podía incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria de la superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, a proponer que los empleados evalúen la compañía y les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

#### **2.4.1.5. Comisión de evaluación del desempeño**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización y su representante, el director del órgano de RRHH y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

A pesar de la distribución de fuerzas, esta alternativa es criticada por su aspecto centralista y de juzgamiento relacionada con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir un elemento externo y extraño en la relación entre el empleado y el superior y no deja de ser una alternativa difícil ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas se sienten inferiores como si su desempeño dependiese de una comisión que a todos juzga, aprueba y desaprueba.

## **2.4.2. Métodos de evaluación de desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Algunas organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Los métodos más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listos de verificación.

### **2.4.2.1. Escala gráfica de evaluación de desempeño**

El método de escalas gráficas reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos, con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas. Es el caso en que los grados reciben valores numéricos como: óptimo=5, bueno=4, regular=3, apenas aceptable=2 y deficiente=1.

#### **Ventajas:**

1. Facilidad de planeación
2. Facilidad de comprensión
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación
4. Facilidad en la comparación de los resultados
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

#### **Desventajas:**

1. Subjetividad en la evaluación
2. Efecto generalizador, si recibe puntuación buena puede ser que en los demás factores también sea así.

3. Limitación de los factores de la evaluación
4. Rigidez en el proceso de evaluación.

#### **2.4.2.2. Selección forzada**

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, surgió este método que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger una o dos o tres frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de la selección forzada

#### **Ventajas:**

1. Evita el efecto de generalización, en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores.

#### **Desventajas:**

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite la conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del empleado.

### **2.4.2.3. Investigación de campo**

Método tradicional. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función staff. Requiere entrevista con un especialista en evaluación staff y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. Con la entrevista con cada gerente, el especialista crea un formulario para cada empleado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y resultados.

#### **Ventajas**

1. Implica responsabilidad de línea y función staff.
2. Permite planear acciones para el futuro.
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño.

#### **Desventajas**

1. Costo elevado, se requiere asesoría del especialista.
2. Proceso lento.
3. Poca participación del evaluado.

### **2.4.2.4. Método de los incidentes críticos**

Basado en características externas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo fracaso. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de la administración por excepciones a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y debilidades del empleado.

### **Ventajas**

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño.
3. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, y las negativas se deben eliminar o corregir.
4. Fácil montaje y utilización.

### **Desventajas**

1. No se preocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño.

#### **2.4.2.5. Listas de verificación**

Se basa en una relación de factores de evaluación que deben considerar en cada empleado. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de los empleados, en la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas.

#### **2.4.2.6. Evaluación participativa por objetivos EPPO**

*Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO)<sup>20</sup>*

Para realizar una EPPO se necesita como primer paso formular objetivos consensuales, el o los objetivos se deben establecer entre los trabajadores y el gerente, así el

---

<sup>20</sup> DE LUNA, Angle, Capital Humano, Primera edición, Trillas, México, México DF, 2008, Pág. 300.

desempeño se enfocará en la consecución de los objetivos, se deberá también tener un compromiso ante los objetivos planteados y establecidos para poder lograrlos, y definir los recursos y medios para alcanzarlos eficientemente.

### Modelo, proceso de administración participativa por objetivos

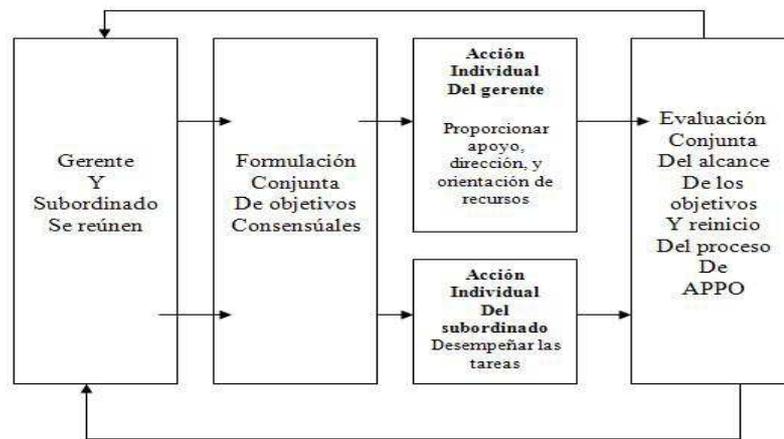


Figura 2: Tomada de la página

[www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gesti%F3n%20del%20Talento%20Humano](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gesti%F3n%20del%20Talento%20Humano)

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc.

Este método consiste en la participación de los empleados y el gerente, en este sistema se opta por la técnica de relación intensa y visión proactiva que surge de la vieja administración por objetivos APO con nuevos rodajes.

El objetivo de la evaluación participativa es dar a todos los participantes la oportunidad de expresar su opinión y ser escuchados; **crear una relación de apertura y confianza.**

**Así se distingues pasos como:**

1. Formulación de objetivos consensuales.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y medios para conseguir los objetivos.
4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

El método utilizado para la evaluación del desempeño es la de 90 grados, donde cada jefatura evaluó el desempeño de sus trabajadores. Adicionalmente, se utilizó el método de la escala gráfica donde se miden factores y también las habilidades establecidas en el perfil del cargo. Esto nos ayudará a saber si el trabajador tiene un desempeño positivo o negativo, utilizando los incidentes críticos que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en la empresa, haciendo que la producción aumente y tenga resultados óptimos.

Después de esta evaluación, se realizó el feedback a cada uno de los trabajadores, este proceso lo ejecutó el superior conjuntamente con el personal de RRHH, en estas reuniones se empezó analizando las cosas positivas de cada persona y como observaciones y mejoras sé que debe tomar en cuenta el trabajador para su desempeño, estas evaluaciones se efectuaran cada año y cada noventa días específicamente para las personas que están a periodo de prueba.

Estas evaluaciones nos ayudarán a detectar en qué debemos capacitar al personal, según las falencias encontradas para mejorar el desempeño de los mismos y permitir el desarrollo de la empresa. Sobre todo que COMPUEQUIP DOS, es una empresa que se dedica a vender tecnología y como se conoce día tras día, se innovan nuevos productos, procesos y servicios que debe conocer el empleado para satisfacer al cliente. Es por eso que, DOS es una empresa líder en esta mercado y tenemos varias certificaciones necesarias ya que siempre se preocupa por capacitar al personal mes a mes, siendo imprescindible la capacitación.

## CAPACITACIÓN

En la psicología laboral es muy importante que se brinden capacitaciones dentro de las empresas, para brindar a los colaboradores oportunidades de mejora en el cargo que desempeñen, además en la actualidad los jefes esperan de los trabajadores que generen producto y puedan brindar un servicio de calidad. En la actualidad la tecnología ha evolucionado, es cambiante en todo momento y la empresa que no logra adaptarse simplemente desaparece. Las empresas como Compuequip DOS que se dedican a la venta de equipos tecnológicos y a dar soporte necesitan actualizarse día tras día.

*El objetivo de la capacitación es elevar el nivel de desempeño de los trabajadores modificando sus habilidades y posiblemente sus actitudes. Cuando la capacitación se planea, diseña y evalúa con cuidado, da a los individuos oportunidades de desempeñar nuevas funciones, de progresar en sus carreras y si, se sienten insatisfechos en sus puestos, de reingresar en el mercado de trabajo con las habilidades necesarias.<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> MONTENEGRO, Oliver, *Recursos Humanos*, Pirámide, Madrid , España, pág. 260.

Al modificar las habilidades de los trabajadores de la empresa, se logra la eficiencia y una mejor productividad de los mismos, lo que permite ser una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.

*La capacitación comienza al determinar la brecha entre el desempeño real y el deseado, es decir, el grado en que el conocimiento y habilidad están por debajo de los niveles esperados. Las formas comunes en que se identifican las necesidades del desempeño<sup>22</sup>.*

Para diseñar un plan de capacitación se necesita conocer en qué nivel se encuentra el trabajador y saber qué métodos o mecanismos se puede utilizar, estos métodos pueden ser videos, e-learning, etc.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación hace que se dé un mejoramiento continuo de las actividades laborales, implementando formas óptimas de trabajo. Siendo dirigido para el perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en función de los objetivos de la empresa.

Este plan busca producir resultados de calidad, de excelencia en el servicio, además de prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

La Capacitación puede dividirse en razón de su fin, y en razón de su método.

En razón de su fin:

---

<sup>22</sup>MORRIS Charles, *Psicología*, duodécima edición, página 613

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en un todo, un oficio o sobre mecánica en general.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial.
- La capacitación que se da al obrero u empleado; está puede referirse a una inducción del trabajador
- La capacitación de supervisores, manera concreta en cómo debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber criticar, saber mantener la disciplina, saber resolver quejas, saber estimular al entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo.
- La capacitación de ejecutivos, cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas.

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta.

### **2.6.1. Directa**

*Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudio superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.*<sup>23</sup>

La enseñanza por medio de clases permite aplicación de métodos pedagógicos específicos, permitiendo que las personas expresen sus preguntas al respecto, además de que participan realizando tareas y haciendo participes a los alumnos. Hay que tomar en

---

<sup>23</sup> López, Carlos, ENTREVISTA PERSONAL. Vivencias de un Catador de Talento, pág. 200

cuenta que, empresas demasiado grandes y con altos recursos económicos difícilmente pueden tener clases dentro de su organización, por lo que se pueden impartir cursos breves, en torno a un tema específico.

Cuando una empresa desea impartir capacitación directa, envía a sus empleados y funcionarios a centros de enseñanza superior especializados. Normalmente, la empresa absorbe el costo de la enseñanza, ya que la empresa será beneficiada, además de ser una prestación para sus trabajadores.

También se pueden impartir con este método las conferencias, las que consisten en una exposición de una o dos horas, seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. , la conferencia busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general.

El método de casos también está dentro de capacitación directa, aquí se afirma la enseñanza de los aspectos administrativos, este método consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto de la realidad. Se entrega anticipadamente el caso a las personas, y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la sesión. Hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El problema debe ser más práctico que teórico, para ayudar a que se aprenda como aplicar ésta.
- El caso debe ser real y estar estructurado técnicamente,
- Debe contarse con un director de la discusión.

Encontramos también cursos por correspondencia para impartir capacitación al personal distribuido en varias poblaciones.

La instrucción programada es otro tipo de capacitación directa, consiste en un sistema por el cual, el alumno después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hace, se encuentran preguntas al final respecto de lo que se leyó o incluso se pueden ofrecer varias respuestas a la pregunta para que el alumno escoja la correcta.

### **2.6.2. Capacitación indirecta.-**

- Mesas redondas.- mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobretodo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
- Publicaciones: se editan para enseñar una materia determinada, sean libros, en forma de panfletos, revistas, boletines.
- Medios audiovisuales: la utilización de películas, carteles.
  
- E-learning.- es una nueva forma de educación y capacitación que se realiza por medio de redes de comunicación como Internet o Intranet. La tecnología Internet, por medio de un Software Administrador del Aprendizaje, nos permite acceder de forma organizada y estructurada a nuestro plan personal de capacitación, sin límite de horario, rompiendo cualquier barrera física o geográfica que exista. De forma autodidacta o bajo el acompañamiento de un tutor, el estudiante administra el tiempo que dedicará a capacitarse de acuerdo a sus ocupaciones y horario. E-learning viene de las palabras Electronic Learning, el cual describe la utilización de herramientas tecnológicas y multimedia

en un proceso de aprendizaje que lleva al estudiante a la retención y asimilación de los contenidos expuestos.<sup>24</sup>

Después de este proceso es muy importante e indispensable realizar una retroalimentación de que tan útil le fue al trabajador la capacitación y también la empresa debe evaluar si ha incrementado la producción y la calidad en atención al cliente.

En COMPUEQUIP DOS vamos a utilizar dos tipos de capacitaciones, directa al ser una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza e impartiendo actividades relacionadas al tema; indirecta al darse un estudio de problemas prácticos utilizando medios audiovisuales, publicaciones.

Los técnicos, ingenieros, consultores y gerentes de producto deben obtener certificaciones vía on line, ayudando a la empresa a participar en licitaciones o proyectos que son requisitos indispensables para la aprobación de estos. A la vez, también deben viajar a los EEUU para recibir cursos o rendir exámenes y obtener certificaciones. Se impartirán capacitaciones de: trabajo en equipo, atención al cliente, utilizando los fondos de la SETEC que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

A su vez, impartirán cursos personas capacitadas internas de la empresa para poder dar los cursos necesarios, detectados y analizados en la detección de necesidades, esto ayuda a reducir costos adaptando el tiempo del personal a las necesidades de la organización.

---

<sup>24</sup> <http://www.elearninglideres.com/>

### 2.6.3. Proceso de elaboración

El plan de capacitación se da de dos modos:

**Interno.-** se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente.

**Externo.-** un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- ✓ **Detección y análisis de las necesidades:** Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- ✓ **Diseño del plan de capacitación:** Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
- ✓ **Validación del plan de capacitación:** Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- ✓ **Ejecución del plan de capacitación:** Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- ✓ Evaluación

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- ✚ Abordar una necesidad específica
- ✚ Definir el objetivo de la capacitación.
- ✚ Dividir el trabajo que se va a desarrollar, en módulos o ciclos.
- ✚ Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- ✚ Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- ✚ Definir el personal que va a ser capacitado
- ✚ Número de personas.

- ✚ Disponibilidad de tiempo.
- ✚ Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
- ✚ Características personales.
- ✚ Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- ✚ Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- ✚ Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- ✚ Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

#### 2.6.4. Diseño del plan de capacitación

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- ❖ **Definición de objetivos de la capacitación:** es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:
  - **Objetivos terminales:** indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
  - **Objetivos específicos:** son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.
  - **Deseo y motivación de la persona:** para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades

nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación

### **2.6.5. Ejecución de la capacitación**

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

### 2.6.6. Evaluación de la capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- ❖ **Reacciones:** los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- ❖ **Aprendizaje:** probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- ❖ **Comportamiento:** el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- ✓ Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- **Evaluación diagnóstica:** Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que

busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

- **Evaluación intermedia:** Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- **Evaluación sumaria:** Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

#### **2.6.8. Seguimiento de la capacitación**

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- ✓ Análisis del desempeño profesional del personal capacitado.
- ✓ Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- ✓ Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- ✓ Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- ✓ Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- ✓ Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

## DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es decir, las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores. Así que es necesario investigar todos los hechos observables por los que los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

- ✚ La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quiénes los precisan, y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- ✚ A quién debe capacitarse: empleado, trabajador, gerente.
- ✚ Quién será el capacitador: facilitador, asesor.
- ✚ Acerca de qué capacitar: tema o contenido del programa.
- ✚ Dónde capacitar: lugar físico, organismo o entidad.
- ✚ Cómo capacitar: métodos de capacitación y recursos necesarios.
- ✚ Cuándo capacitar: periodo de capacitación y horario.
- ✚ Cuánto capacitar: duración de la capacitación, intensidad.
- ✚ Para qué entrenar: objeto o resultados esperados.

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- ❖ **De la organización:** determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
- ❖ **De las Funciones:** revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos.
- ❖ **De las personas:** las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

### ¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Baja o alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

**Pasadas.** - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

**Presentes.**- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

**Futuras.**- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Después de haber analizado cuáles son los tipos de capacitaciones, se procede a detectar cuáles son los tipos de necesidades; para esto se utilizará un formato que servirá para recoger información necesaria e indispensable la cual nos permitirá conocer las necesidades de los trabajadores y de la empresa. En este paso nos reuniremos con cada vicepresidente del área jefe y coordinadores para analizar conjuntamente con: el manual de funciones, evaluación del desempeño y saber qué curso o certificaciones se deben impartir al personal tanto técnicos, ingenieros y consultares de producto; a la vez identificar qué necesitan para la aprobación de proyectos en ciertas empresas. Es por eso que fue necesario empezar con el levantamiento de información realizando el manual de funciones y con este realizar la evaluación de desempeño, conociendo en que se necesita potenciar al personal para mejorar la productividad de la empresa, y no solo basarnos en conocimientos sino el clima laboral. Una de las capacitaciones necesarias; es la normas ISO 9001 (calidad; ya que para proyectos nos piden que se tenga la certificación de esta por lo cual se realizara está en el departamento de servicios informando que es la norma ISO, después se impartirá un curso de contralores (“Funcionario encargado de examinar los gastos públicos”<sup>25</sup>.) y auditores, necesarios para proceder con la certificación)

Después de esto, realizaremos el formato del plan de capacitación con fechas, los participantes, el nombre del curso, con qué persona, y el costo si fuera el caso, para luego validar con los supervisores y obtener su aprobación, luego se procederá a la ejecución del plan para ayudar a mejorar las debilidades de la empresa obteniendo nuevas fortalezas para la misma.

---

<sup>25</sup> [www.wordreference.com/definicion/contralor](http://www.wordreference.com/definicion/contralor)

## **II.- Compuequip DOS**

### **3.1. Antecedentes para la formación de la empresa**

COMPUEQUIP DOS S.A. es una empresa 100% ecuatoriana en el área de Tecnología de la Información, con más de 20 años en el mercado ecuatoriano. Cuenta con presencia en las cuatro principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato). Tiene más de 120 empleados a nivel nacional, dentro de su pool de consultores, constan los especializados en negocios de las industrias de telecomunicaciones y petróleos.

Actualmente se encuentra en proceso para la obtención de la certificación ISO 9001:2008 e ISO 14000.

**Cliente objetivo:** mediana y gran empresa privada y sector público

Actualmente DOS cuenta con 200 empleados y sus principales oficinas se encuentran en las siguientes ciudades:

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato

El logo de Compuequip DOS representa el constante movimiento de las ideas y la sinergia entre las distintas unidades de negocio de la empresa.



Figura 3: Tomada de la empresa COMPUEQUIP DOS

Los colores organizacionales de la empresa son:

- **Rojo:** se relaciona con energía, la fortaleza, la determinación, así como a la pasión, al deseo y al amor.
- **Gris:** se relación con la estabilidad, inspira creatividad y simboliza el éxito.

La filosofía que se está manejando en DOS es: AMO LO QUE HACEMOS Y HACEMOS LO QUE AMAMAMOS, no es una empresa que le gusta competir o ve a las empresas que se dedican al mismo mercado como su competencia; más bien aprender sus fortalezas para ir mejorando cada día.

Para fomentar esta filosofía se están aplicando 10 valores que son los siguientes:

1. Entregar un servicio espectacular
2. Vivir, amar y manejar el cambio
3. Crear diversión y entusiasmo
4. Ser aventurero, creativo y de mente abierta
5. Perseguir el crecimiento y aprendizaje continuo
6. Construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza, honestidad y buena fe
7. Construir un equipo positivo con espíritu de familia.
8. Hacer más con menos
9. Ser apasionado y determinado
10. Ser humilde

**Las alianzas estratégicas que tiene DOS son**

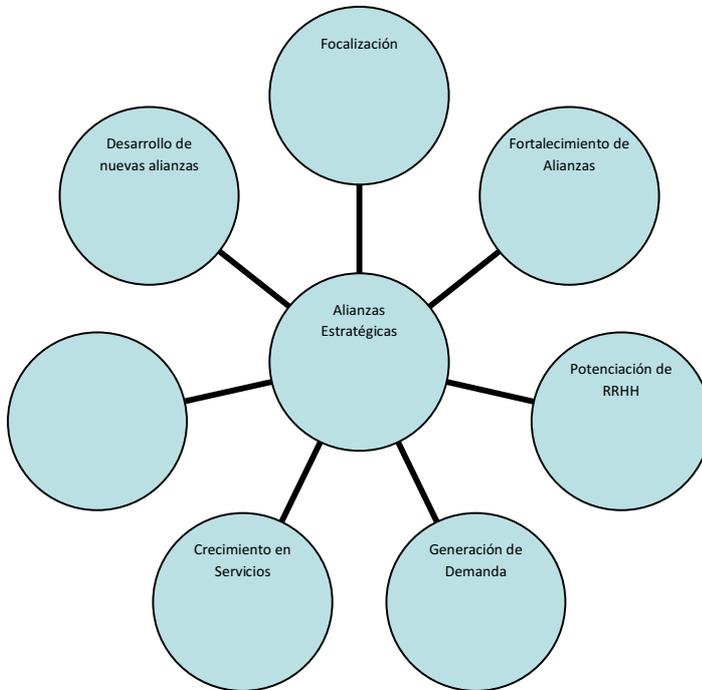


Figura 4: Tomada de la empresa COMPUEQUIP DOS

### **3.2. Procesos/ Productos o Servicios**

**1.- Servicios:** Brinda soluciones de tecnología informática:

- Plataforma de Misión Crítica
- Soluciones integrales en telecomunicaciones y servicios de valor agregado
- Soluciones estratégicas de negocios: ERP, CRM, SCM
- Servicios y soluciones en seguridad informática
- Servicio de Outsourcing de impresión
- Servicios y soluciones de administración TIC
- Servicios y soluciones en infraestructura tecnológica

## **2.- Producto: venden**

- Impresoras
- Computadoras
- Accesorios tecnológicos
- Teléfonos IP
- Pizarras electricas
- Infocus

## **LÍNEAS DE NEGOCIO:**

Sus líneas de negocio son: Hewlett Packard, Microsoft, Cisco, Xerox, SAP, Altiris, Checkpoint, Blue Coat, Iron Port, Epson, McAfee, Lexmark, HP Open View, F5, VMWARE, entre otros.

## **SOLUCIONES DE IT:**

### **TELECOMUNICACIONES Y REDES**

- ✓ Venta y provisión de equipos activos en las tecnologías de Routing, Switching, Seguridades, Wireless, Telefonía IP, Video Conferencia, Aceleradores de Aplicaciones y Balanceo de Enlaces.
- ✓ Venta y provisión de infraestructura pasiva, como cableado estructurado en Cat. 6, 6A, Fibra Óptica, Cableado Inteligente.
- ✓ Venta y provisión de infraestructura para Centro de Datos, basados en la Norma TIA-942
- ✓ Venta y provisión de infraestructura para protección de sistemas eléctricos como son sistemas de tierra, pararrayos y eliminadores de transientes.
- ✓ Consultoría y asesoría en arquitectura de redes

## **INFRAESTRUCTURA HP**

- ✓ Soluciones Infraestructura:
- ✓ Servidores en todas las gamas de HP:
- ✓ Servidores de rack/torre/blade
- ✓ Arquitecturas de procesamiento Intel x86/AMD/Intel Itanium
- ✓ Sistemas operativos Windows/Linux/Unix(HP-UX)
- ✓ Soluciones de almacenamiento HP:
- ✓ Soluciones tipo: DAS, NAS, SA
- ✓ Tecnologías: ISCSI, SAS, FC
- ✓ Integrar soluciones de infraestructura en arquitecturas complejas
- ✓ Soluciones de alta disponibilidad
- ✓ Soluciones de replicación
- ✓ Soluciones de virtualización

## **IMAGEN E IMPRESIÓN**

- ✓ Consultoría de impresión, copiado y análisis documental.
- ✓ Outsourcing total de impresión y copiado.
- ✓ Venta de impresoras, equipos multifuncionales y suministros.
- ✓ Soluciones de impresión departamental.
- ✓ Soluciones de impresión y copiado de alto volumen o producción.
- ✓ Soluciones de administración de plataformas de impresión.
- ✓ Monitoreo y auditoría de impresión, copiado, escaneo y fax.
- ✓ Formas electrónicas.
- ✓ Cluster de impresión.
- ✓ Seguridades.
- ✓ Soluciones de digitalización, manejo de contenido y flujo de trabajo.

## **MICROSOFT**

- ✓ Servicios de consultoría e implementación
- ✓ Arquitectura empresarial
- ✓ Integración de bosques
- ✓ Integración de plataforma
- ✓ Comunicaciones unificadas
- ✓ Directorio Activo / Correo Electrónico
- ✓ Seguridad
- ✓ Administración de plataforma IT
- ✓ Servicios de soporte
- ✓ Soporte planificado
- ✓ Soporte para resolución de problemas
- ✓ Programas de licenciamiento

## **SAP**

Soluciones corporativas de negocios: ERP, CRM, Inteligencia de negocios.

## **ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS DE NEGOCIO**

- ✓ Soluciones de HP Software:
- ✓ Estrategia
- ✓ Administración de portafolios de proyectos y servicios
- ✓ Arquitecturas Orientada a Servicios SOA
- ✓ Aplicaciones:
  - ✚ Soluciones de Control de Calidad de Aplicaciones QA
  - ✚ Soluciones de carga y estrés de aplicaciones PERFORMANCE

- ✓ Operaciones
- ✓ Administración de servicios de negocio
- ✓ Gestión de redes, aplicaciones, servidores, servicios
- ✓ Automatización de servicios de negocio
- ✓ Gestión de máquinas cliente y DataCenter
- ✓ Administración y gestión de servicios de IT
- ✓ Función de mesa de ayuda, gestión de incidentes, problemas, cambios, configuración, ITIL v3

## **OUTSOURCING DE SERVICIOS**

Contamos con técnicos calificados para la prestación de servicios en:

- ✓ Soluciones de respaldos OpenSource
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de pcs, laptops, impresoras, plotters y equipos móviles.
- ✓ Soporte de Help Desk on site y remoto.
- ✓ Levantamiento de inventarios y auditoria de hardware y software.
- ✓ Administración y proceso de garantías en sitio, para equipos de marca HP, Xerox y Epson.
- ✓ Soporte Técnico bajo contrato en horario extendido.
- ✓ Distribución automatizada de imágenes y software.
- ✓ Migración masiva de pc's y laptops, instalación y puesta a punto.

## **CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA**

- ✓ Curso de ITIL Foundations v3
- ✓ Cursos de Administración y Operaciones de Servicios ITIL basado en ITIL v3
- ✓ Cursos de Administración de Proyectos basado en PMI, cuarta edición
- ✓ Cursos de preparación para el examen PMP basado en el PMBok cuarta edición
- ✓ Consultoría para GAP Análisis y definir procesos ITIL

- ✓ Consultoría para definir y crear procesos de administración de proyectos basado en PMI
- ✓ Arquitectura empresarial
- ✓ Cursos especializados de CISCO con instructores extranjeros

## **CERTIFICACIONES**

COMPUEQUIP DOS S.A. actualmente es el canal con la mayor cantidad de certificaciones del mercado. Información hasta marzo 2010

### **CERTIFICACIONES POR PARTNER MUNDIAL:**

CISCO Premier Partner.

- ✓ Advanced Unified Communications
- ✓ Unified Contact Center Express (Authorized Technology Partner)
- ✓ Advanced Wireless LAN
- ✓ Advanced Routing & Switching
- ✓ Advanced Security
- ✓ Express Foundation
- ✓ SMB Specialization
- ✓ Cisco Customer Satisfaction Excellence
- ✓ PANDUIT Integrator Certified.
- ✓ Acreditación en PVIQ (sistemas de administración inteligente de la capa física)
- ✓ F5
- ✓ Gold Certified Partner
- ✓ BLUE COAT.
- ✓ Authorized and Certified Partner
- ✓ HEWLETT PAKCARD
- ✓ Preferred Partner
- ✓ Distribuidor autorizado de la gama Enterprise Business de HP

- ✓ Specialist Partner
- ✓ Specialist Partner ISS (línea de servidores x86)
- ✓ Specialist Partner Storage (soluciones de almacenamiento cubriendo gama enterprise XP)
- ✓ Specialist Partner BCS (línea de servidores Itanium)
- ✓ Specialist Partner HPS (línea de servicios HP)
- ✓ CAS
- ✓ Canal Autorizado para prestar servicios en la gama Enterprise

### **Business de HP**

- ✓ HP Platinum Business Partner
- ✓ HP Authorized Services Reseller Partner (ASRP)
- ✓ HP Platinum Partner
- ✓ Distribuidor autorizado para todo el portafolio HP Software BTO
- ✓ ALTIRIS Silver Partner
- ✓ Distribuidor autorizado para ALTIRIS Solutions de Symantec

### **XEROX**

- ✓ System Integrator
- ✓ Authorized Service Partner

EPSON Centro Autorizado de Servicios

### **MICROSOFT**

- ✓ GOLD CERTIFIED PARTNER

### **Competencias**

- ✚ Advanced Infrastructure
- ✚ Networking Infrastructure Solutions
- ✚ Data Management Solutions
- ✚ Mobility Solutions

- ✚ Licensing Solutions
- ✚ Security Solutions
- ✚ Unified Communications
- ✚ MICROSOFT VOICE PARTNER
- ✚ Large Account Reseller (LAR)
- ✚ Enterprise Software Advisor (ESA)

**CERTIFICACIONES DE SU PERSONAL:**

- ❖ Cisco Certified Network Professional (CCNP)
- ❖ Cisco Certified Network Associate (CCNA)
- ❖ Cisco Certified Design Associate (CCDA)
- ❖ Cisco IP Communications Express Specialist
- ❖ Cisco Wireless LAN for field Engineers
- ❖ Cisco Wireless LAN for System Engineers
- ❖ Cisco Certified Security Professional (CCSP)
- ❖ Cisco Firewall & VPN Specialist
- ❖ Panduit Certificación Plus
- ❖ Panduit Panview
- ❖ F5 Product Consultant LTM
- ❖ F5 Systems Engineer
- ❖ Packeteer Engineer Certified
- ❖ Cisco IP Contact Center Specialist
- ❖ Cisco Unity Support Specialist
- ❖ MASE SWD (Ingeniero Master Soluciones de Almacenamiento HP)
- ❖ AIS ISS (Ingeniero Especializado en soluciones de servidores x86)
- ❖ AIS BLADE (Ingeniero Especializado en soluciones de servidores Blade)
- ❖ APC ISS/SWD (Ingeniero especializados en implementación y mantenimiento de soluciones ISS y SWD)
- ❖ CSA HP-UX (Administrador de Sistema Operativo HP-UX)
- ❖ ASP SWD (Arquitecto de soluciones especializados en soluciones de almacenamiento incluyendo XP)

- ❖ ASP ISS (Arquitecto de soluciones especializados en soluciones de servidores X86)
- ❖ ASP Blade (Arquitecto de soluciones especializados en soluciones de servidores Blade)
- ❖ ASC SWD (Ejecutivos de cuenta especializados en soluciones de almacenamiento incluyendo XP)
- ❖ ASC ISS (Ejecutivos de cuenta especializados en soluciones de servidores X86)
- ❖ ASC Blade (Ejecutivos de cuenta especializados en soluciones de servidores Blade)
- ❖ AIS (Ingeniero Accredited Integration Specialist Network Management Center)
- ❖ ASE (Ingeniero Accredited System Engineer Network Management Center)
- ❖ AIS (Ingeniero Accredited Integration Specialist Performance Insight)
- ❖ AIS (Ingeniero Accredited Integration Specialist Business Availability Center)
- ❖ AIS (Ingeniero Accredited Integration Specialist Monitoring using SiteScope)
- ❖ ASE (Ingeniero Accredited System Engineer Operations Manager)
- ❖ SSE (Ingeniero Altiris Client Management Suite 7)
- ❖ MSF Practitioner
- ❖ MS Certified Trainer
- ❖ MS Exchange Server
- ❖ MS Windows Server
- ❖ MS SQL DBA
- ❖ MS Office Communications Server
- ❖ MS System Center Operations Manager
- ❖ MS System Center Configuration Manager
- ❖ MCSE (System Engineer)
- ❖ MS Certified IT Professional (MCITP)

### **DIFERENCIADORES:**

- Somos el canal con mayor especialización de HP a nivel nacional
- Canal CISCO con las mayores y más altas certificaciones a nivel nacional
- Canal Microsoft con capacidad de negociación Enterprise
- Único canal en el país, con la capacidad de proveer soluciones integradas con fabricantes de clase mundial: HP, CISCO, BLUE COAT, MICROSOFT, F5, IRON PORT, XEROX, EPSON, PANDUIT, SYSTIMAX, SAP, entre otros
- Es el canal con la mayor cantidad de certificaciones del mercado

### **METODOLOGÍAS Y MEJORES PRÁCTICAS:**

- ITIL 3.0 (infraestructura de tecnologías de información)
- PMI (Project Management Institute)
- COBIT (Metodología del IT Governance Institute)
- CMMI (Capability Maturity Model Integration)

### **PRINCIPALES CLIENTES:**

- Industria Petrolera: Andes Petroleum
- Agip Oil
- Repsol YPF
- Petroamazonas
- Petrobras
- Oleoducto de Crudos Pesados OCP
- Sistema de Oleoductos Transecuatoriano SOTE Petroecuador
- Petroindustrial
- Minería: Aurelian
- Ecuacorriente
- Telecomunicaciones: CNT
- Porta

- Telmex
- Telefónica — Movistar
- Telconet
- ETAPA
- Global Crossing
- Fybeca
- Difare
- Produbanco
- Banco del Pacífico
- Banco Bolivariano
- Banco de Guayaquil Unibanco
- Banco Capital
- General Motors
- Nestlé
- Pfizer
- Coca Cola
- Continental
- Banco Central del Ecuador
- Banco del Estado
- Corporación Financiera Nacional CFN Servicio de Rentas Internas SRI

### **3.3. FODA**

#### **FORTALEZAS**

- ✚ 23 años de existencia.
- ✚ Empresa 100% ecuatoriana.
- ✚ Presencia de ingenieros certificados en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato).
- ✚ Nivel de especializaciones avanzadas en todas las líneas de comercialización.

- # Ingenieros con certificaciones en CCNP, CCVP, CCWP, CCSP y CCIE escrito.
- # Proyectos exitosos trabajados bajo metodologías de implementación y administración de proyectos basados en ITIL y PMI.
- # Área de servicios estructurada y organizada.
- # Conocimiento del mercado en las diferentes marcas.
- # Apoyo de CISCO para el fortalecimiento de la relación y crecimiento del negocio.
- # Relacionamiento de alto nivel con clientes.
- # Fuerza comercial con experiencia en ventas.

## **DEBILIDADES**

- # Falta de personal en ventas dedicado a la venta de equipamiento Cisco.
- # Falta de CRM para la gestión y seguimiento de oportunidades.
- # Falta de proceso para revisión y seguimiento de forecast.
- # Falta de recurso técnico para desarrollo de arquitecturas y diseños en Región 1.
- # Falta de metodologías y procesos para que la fuerza de ventas sea reconocida y evaluada por la venta de productos.
- # Falta de enfoque en el desarrollo, identificación y creación de nuevas oportunidades de negocio en los clientes.

## **OPORTUNIDADES**

- # Nueva estrategia de marketing, imagen y cultura DOS.
- # Conocimiento y experiencia en metodologías de implementación y administración de proyectos basados en ITIL y PMI.
- # Experiencia en el mercado ecuatoriano con casos de éxito en las tecnologías.
- # Capacidad financiera y operativa para manejo de proyectos corporativos.
- # Posicionamiento en el mercado como una empresa integradora.
- # Alianzas estratégicas con Telconet , CNT y ETAPA.
- # Procesos administrativos claros y eficientes.

- ✚ Certificación Smart Care, que respalda el producto DOS Care, enfocado a la administración y soporte de la plataforma Cisco.
- ✚ Socios estratégicos como Openlink para trabajar proyectos que requieren certificaciones y conocimientos que DOS no posee.
- ✚ Certificación en Tandberg, nueva empresa comprada por Cisco cuyo enfoque es Video Conferencia.

## AMENAZAS

- ✚ Canales Cisco con fuerza de Ventas (8-10 personas) dedicadas 100% a Telecomunicaciones.
- ✚ Canales de otros países que se han establecido en el Ecuador como Cybercall.
- ✚ Presión de HP por posicionar y vender HPN en cuentas corporativas que maneja DOS.
- ✚ Monto alto de negocios con Gobierno, márgenes bajos, manejo de proyectos con multas.
- ✚ Presencia de Desca, Totaltek y Cybercall con AM dedicados en CNT.
- ✚ Búsqueda de talento humano Comercial y Técnico, por parte de canales recién establecidos en Ecuador en personal de DOS.
- ✚ Márgenes de utilidad que no justifican la inversión de preventa y riesgo de los proyectos de Cisco que generalmente cuentan con implementaciones complejas y prolongadas.
- ✚ Ausencia de aplicación de políticas por parte de Cisco, en asignación de proyectos según el Nivel de especializaciones y certificaciones obtenidas por DOS.

### 3.4. Matriz de vulnerabilidad

Recursos Humanos	No Adecuado	Adecuado	Sobre cumple	Peso
Capital			X	3
Infraestructura			X	2
Subprocesos del departamento	X			3
Información levantada	X			3
Recurso humano		X		2
Recursos materiales			X	2

#### Interpretación:

Importante	3
Importancia media	2
Poca importancia	1

**Análisis:** a través de la matriz de vulnerabilidad se pudo detectar que en la empresa Compuequip DOS no se ha realizado el levantamiento de información necesaria para poder obtener los subsistemas de Recursos Humanos como por ejemplo: manual de funciones, evaluación de desempeño y el plan de capacitación.

Por lo tanto, se vio necesario realizar el diseño de las diferentes herramientas que ayudarán a levantar la información adecuada, para poder desarrollar los subsistemas de Recursos Humanos.

De esta manera, la empresa se verá beneficiada, ya que con esta información podrá mejorar los procesos dentro de la empresa y apoyar adecuadamente al capital humano, el cual es uno de los objetivos del departamento de Recursos Humanos.

### **III.- Propuesta o proyecto**

#### **4.1. Realización del manual de funciones**

### **COMPETENCIAS**

Son características personales como: conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia. Se entiende de mejor manera, como todos los requisitos para ser competente.

Proceso del levantamiento de información:

#### **4.1.1 Pertinencia de la metodología MPC para levantamiento de competencias.**

El método del modelado de perfiles de competencias, “es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los

empleados”<sup>26</sup>. Este modelo permite definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, para “Las competencias son 'comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación' (Levy Leboyer)”<sup>27</sup>. Se puede decir que competencias son habilidades de comportamiento que permiten un desempeño excelente y se pueden identificar a través de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, que diferencian a unas personas de otras. Hay que tener claro que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, guiando solo un método de los varios que existen para elaborar perfiles o modelos de competencias.

## **CONDICIONES**

- Informantes con un alto nivel educativo
- Tres informantes por cargo
- Posiciones o cargos con funciones estables.

### **4.1.2. Objetivos del taller**

1. Identificar las actividades esenciales del puesto.
2. Levantar el perfil de capacidades, destrezas y habilidades de la posición
3. Identificar que competencias se evaluarán en selección, cuáles se desarrollarán en capacitación y cuáles se reforzarán en evaluación del desempeño.

---

<sup>26</sup> GOMEZ, Luis, GESTION DE RECURSOS HUMANOS, Pearson, Quinta edición, Madrid, España, pág. 160.

<sup>27</sup> CASTILLO, Jose, GESTION TOTAL DE PERSONAL, Presencia, Primera edición, Bogotá, Colombia, pág. 60.

## **Beneficios para la empresa**

- Incrementa la competitividad y productividad
- Se institucionaliza una cultura del desempeño superior y mejoramiento continuo.

### **4.1.3.1. Beneficios para la administración de RRHH**

- Posicionamiento como área estratégica
- Integración de los subsistemas de RRHH y tecnificación de los mismos.
- Gestión compartida de RRHH

### **4.1.3.2. Beneficios para funcionarios y empleados**

- Apoyo al desarrollo humano para generar el cambio organizacional
- Participación en su propio desarrollo
- Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

## **4.1.4. OBJETIVO UNO: Identificar las actividades esenciales del puesto**

¿Por qué usted ha sido considerado un experto en el puesto? Por las siguientes razones:

- Porque ocupa el puesto
- Porque tiene relación directa con el mismo.
- Porque lo creó
- Porque lo supervisa

Por tanto:

¿Quién mejor que usted para opinar?

### **4.1.4.1. Listar todas las actividades o funciones del puesto**

Cómo redactar las actividades

#### **Verbo**

- Asistir

#### **Objetivo del verbo**

A las reuniones semanales del área

- Atender A los clientes que llegan al mostrador
- Elaborar Los balances de situación general.

<b>DESCRIPCIONES INCORRECTAS</b>	<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>DESCRIPCIONES CORREGIDAS</b>
<b>Se mantiene actualizado en los balances del área</b>	El verbo ser no describe conductas observables	Estudiar los nuevos avances del área
<b>Visita y vende a los clientes</b>	Visitar y vender no son acciones necesariamente consecutivas	Visar a los clientes vender el producto
<b>Todas las funciones que le asignan</b>	No hay verbo	Ejecutar cualquier otra función asignada
<b>Concreta cinco ventas del producto por el mes</b>	Es una descripción de resultados y no de actividades	Vender el producto
<b>Realiza el plan estratégico</b>	Descripción correcta en lo formal. Pero su forma debe cambiar cuando es en grupo	Colaborar en la realización del plan estratégico
<b>Conoce las solicitudes de préstamo</b>	Solo se deben usar verbos en conducta observable.	Estudiar las solicitudes de préstamo
<b>Elabora informes</b>	Demasiado genérico	Elaborar los informes de producción

**Recomendaciones:**

- Cada descripción de actividad debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables.
- No utilizar adverbios, ni criterios de eficacia
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos

#### 4.1.5. CALIFICAR LAS ACTIVIDADES

Calificamos las actividades con las escalas de frecuencia, consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada (ce) y complejidad o grado de dificultad (cm). Luego obtengamos el total con la formula total.  $(ce*cm)+f$  Ejemplo real

4.1.5.1. **OBJETIVO DOS:** Levantar el perfil de competencias del puesto de trabajo

Conocimientos: productos X, Y, Z, Competidores, políticas de venta, características del mercado.

➤ EJEMPLO Destrezas: hablado, persuasión, orientación de servicio

Otras competencias: persistencia, amabilidad y tolerancia.

#### 4.1.6. Conocimientos

Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información. Los conocimientos son de dos tipos: académicos e informativos.

Ejemplo de conocimientos académicos: son áreas que se estudian

- Economía y finanzas
- Técnicas de ventas
- Técnicas de entrevista
- Ventas y mercadeo

Ejemplos de conocimientos informativos:

1. **Recepcionista** Responde las llamadas telefónicas  
Atiende a los clientes y al público.  
**Conocimientos** áreas, personas, productos y servicios de la institución.

2. **Vendedor:** vende los productos, realiza seguimiento de postventa

**Conocimientos:** mercado y competencia, datos de clientes.

Con la definición de conocimientos, hay que identificar los conocimientos requeridos por la posición que están analizando. Hay que tener en cuenta que no todas las actividades esenciales de la posición requieren conocimientos.

#### 4.1.7. Destrezas o habilidades:

Son conocimientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Por ejemplo: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, inspección de productos

#### *La interacción primaria de la actividad*

Personas (p)	Cosas (c)	Datos(d)
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas individuales o en grupo.	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas,	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: incluye, datos numéricos, textos,

	maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistema informados.
--	--	---

**Lo que se debe realizar:**

5. Identificar la interacción primaria de la actividad
6. Seleccionar del diccionario de destrezas aquellas cuya interacción primaria coincida con la de la actividad (máximo 2 ).
7. Vincular las destrezas escogidas con las actividades esenciales del puesto.

**4.1.8. ¿Qué hacer en caso de inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales de la posición?**

<b>Establezca la inquietud</b>	<b>Aplique la mejor solución</b>
<b>La destreza queda "suelta". No hay la tarea con la cual vincularla.</b>	Revise las actividades esenciales. Agregue una actividad si es necesario
<b>La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización</b>	Revise la priorización efectuada. Vuelva a seleccionar las destrezas
<b>La destreza no captura completamente la idea. Requiere adaptación</b>	Cambie el nombre de la destreza. Ajuste la definición de la destreza. Cree una nueva destreza.

#### 4.1.8.1. Destrezas específicas

Agregue las destrezas específicas vinculándolas a la posición como por ejemplo:

- Manejo de office, Word, Excel, etc
- Dominio de inglés hablado y escrito
- Manejo de equipos (fax, copiadora)

Otras competencias: para especificar otras características que no sean conocimientos o destrezas como por ejemplo: amabilidad, sociabilidad, extroversión, tolerancia, iniciativa, vigor físico, creatividad, actitud numérica, etc.

#### 4.1.9. OBJETIVO TRES: Evaluar qué competencias se evalúan en selección y cuáles se desarrollan con capacitación

No todas las competencias del perfil se avalúan en selección.

Regla general: evaluar las competencias que la persona debe tener consigo.

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad con capacitación
1. <b>Conocimientos</b>	Fácilmente modificable
2. <b>Destrezas o habilidades</b>	Fácilmente modificable
3. <b>Aptitudes o capacidades</b>	Poco modificable
4. <b>Rasgos de personalidad</b>	Poco modificable
5. <b>Motivaciones</b>	Poco modificable
6. <b>Actitudes</b>	Medianamente modificable
7. <b>Intereses</b>	Medianamente modificable
8. <b>Creencias</b>	Poco modificable
9. <b>Valores</b>	Poco modificable

**En la encuentra de requerimientos de selección y capacitación:**

1. Listen los conocimientos y destrezas identificadas
2. Califiquen los conocimientos y las destrezas con la siguiente escala:

**Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:**

1. DURANTE el desempeño del puesto
2. ANTES Y DURANTE el desempeño del puesto
3. ANTES de desempeñar el puesto.

**¿CÓMO LUCE EL RESULTADO FINAL?**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>OTRAS</b>
<b>Vender el producto</b>	Conocimiento de los productos	Demostración de productos	Persistencia
<b>Realizar el seguimiento de postventa</b>	Datos de los clientes	Orientación de servicio	Paciencia

**Definir la misión del puesto**

Para identificar el propósito principal hágase cualquiera de las siguientes preguntas:

- 1.Cuál es la razón de ser de la posición (qué para qué cómo/ dónde)
2. Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición
- 3.Cuál es la principal contribución del cargo al área o institución
- 4.Cuál es la principal responsabilidad de la posición
5. Cuáles son los resultados más importantes que se debe lograr

**Verbos recomendados para definir la misión del puesto:**

- *Directivos:* definir, planificar, controlar, organizar y dirigir.
- *Jefaturas:* formular, coordinar, evaluar, supervisar.
- *Administrativos:* ejecutar, elaborar, realizar, operar.

**EDUCACION REQUERIDA**

<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>	<b>AÑOS DE ESTUDIO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AREA ACADÉMICA</b>
<b>Secundaria completa</b>			
<b>Carrera universitaria incompleta</b>			
<b>Carrera técnica</b>			
<b>Carrera universitaria completa</b>			
<b>Post grados: Diplomado Maestría Doctorado</b>			
<b>Experiencia Experiencia en instituciones similares Experiencia en puestos similares Experiencia en posiciones internas</b>			

### Gradación de los factores

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (F)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos /habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
----------	---	---	--

### Ejemplo

**Cargo:** Asistente de Selección

<b>Describir las actividades del puesto</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
1.- Atiende las solicitudes de contratación de personal	2	3	2	8
2.- Llama a agencias de empleo y consultorías	3	3	2	9
3.- Difunde anuncios de reclutamiento interno	2	3	2	8
4.- Recibe las hojas de vida de los aspirantes	5	3	2	11
5.- Indaga referencias de trabajo	3	4	3	15
6.- Solicita datos faltantes de las hojas de vida	3	4	2	11
7.- Informa sobre la indagación de referencias	3	3	2	9
8.- Colabora en la selección de métodos de evaluación	3	3	3	12
9.- Convoca a los candidatos a entrevista	3	4	1	7
10.- Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos	4	4	3	16
11.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	3	4	16
12.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	3	3	5	18

### Fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales

**Total**= frecuencia+ (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada\*Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

#### ¿Cómo identificar las actividades esenciales?

1. El número máximo de actividades esenciales será 4
2. Las 3 o 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales

<b>Describir las actividades del puesto</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
10.- Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos	4	4	3	16
11.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	3	4	16
12.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	3	3	5	18

#### ¿Qué significa una actividad esencial?

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demande las principales habilidades del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc)

### Diccionario de capacidades ANEXO 3

Capacidades	Definición
<b>1.- Comprensión oral</b>	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral
<b>2.- Comprensión escrita</b>	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita
<b>3.- Expresión oral</b>	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender
<b>4.- Expresión escrita</b>	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
<b>5.- Fluidez de ideas</b>	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas
<b>6.- Originalidad</b>	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema
<b>7.- Reconocimiento de problemas</b>	Reconoces cuando algo tiene una falla o preceder el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.

<b>8.- Razonamiento deductivo</b>	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
<b>9.- Razonamiento inductivo</b>	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí
<b>10.- Ordenar información</b>	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.
<b>11.- Flexibilidad categorial</b>	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar un grupo de cosas de un modo diferente.
<b>12.- Razonamiento matemático</b>	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo
<b>13.- Facilidad numérica</b>	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
<b>14.- Memorizar</b>	La capacidad de recordar información tal

	como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos
<b>15.- Velocidad de clausura</b>	La capacidad de dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
<b>16.- Flexibilidad de clausura</b>	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido que está oculto en otro material
<b>17.- Velocidad perceptual</b>	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
<b>18.- orientación espacial</b>	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
<b>19.- Visualización</b>	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
<b>20.- Atención selectiva</b>	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea

	durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
<b>21.- Repartición temporal</b>	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna.
<b>22.- Firmeza brazo-mano</b>	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
<b>23.- Destreza manual</b>	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
<b>24.- Destreza dactilar</b>	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas para sujetar, manipular o ensamblar muy pequeños
<b>25.- Control de precisión</b>	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
<b>26.- Coordinación de extremidades</b>	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento

<b>27.- Orientación de respuesta</b>	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
<b>28.- Control rapidez</b>	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento
<b>29.- Tiempo de reacción</b>	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc) cuando aparezca.
<b>30.- Velocidad dedos- muñecas</b>	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
<b>31.- Velocidad del movimiento de los miembros</b>	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas
<b>32.- Fuerza estática</b>	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, hablar, o acarrear objetos.
<b>33.- Fuerza explosiva</b>	La capacidad de ejercer periodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo o lanzar un objeto
<b>34.- Fuerza dinámica</b>	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga

	muscular.
<b>35.- Fuerza del tronco</b>	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
<b>36.- Flexibilidad de extensión</b>	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
<b>37.- Flexibilidad dinámica</b>	La capacidad rápida y repetidamente de doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
<b>38.- Coordinación gruesa del cuerpo</b>	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
<b>39.- Vigor</b>	La capacidad de ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
<b>40.- Visión cercana</b>	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia. (a pocos centímetros)
<b>41.- Visión lejana</b>	La capacidad de ver detalles a gran distancia
<b>42.- Visión cromática</b>	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo
<b>43.- Visión percepción de profundidad</b>	La capacidad de juzgar cual de varios objetivos está más cerca o más lejos del

	observador, estimar la distancia entre un objeto y el observador.
<b>44.- Sensibilidad auditiva</b>	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen
<b>45.- Atención en auditorios</b>	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
<b>46.- Localización de sonidos</b>	La capacidad de decir de donde o proviene un sonido.
<b>47.- Reconocimiento de un discurso</b>	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
<b>48.- Claridad de discurso</b>	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

## Diccionario de destrezas y habilidades laborales

### ANEXO 2

#### Destrezas requeridas por interactuar con datos

Destrezas	Definición
<b>1.- Comprensión lectora</b> (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
<b>2.- Escritura</b> (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
<b>3.- Destrezas matemáticas</b> (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas
<b>4.- Expresión científicas</b> (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
<b>5.- Aprendizaje activo</b> (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
<b>6.- Estrategias de aprendizaje</b> (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
<b>7.- Pensamiento crítico</b> (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
<b>8.- Recopilación de información</b>	Conocer cómo localizar e identificar

(D)	información esencial.
<b>9.- Organización de la información</b> (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
<b>10.- Síntesis/ reorganización</b> (D)	Reorganización la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
<b>11.- Generación de ideas</b> (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
<b>12.- Evaluación de ideas</b> (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
<b>13.- Planificación</b> (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
<b>14.- Evaluación de soluciones</b> (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
<b>15.- Pensamiento conceptual</b> (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
<b>16.- Pensamiento analítico</b> (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
<b>17.- Formular una visión</b> (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.

<b>18.- Percepción de sistemas y entornos</b> <b>(D)</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
<b>19.- Identificar consecuencias ulteriores</b> <b>(D)</b>	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
<b>20.- Identificación de causas fundamentales</b> <b>(D)</b>	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
<b>21.- Juicio y toma de decisiones</b> <b>(D)</b>	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
<b>22.- Evaluación de sistemas organizacionales</b> <b>(D)</b>	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta su exactitud.
<b>23.- Organización de sistemas</b> <b>(D)</b>	Diseñar tareas, estructuras y flujo de trabajo.
<b>24.- Manejo del tiempo</b> <b>(D)</b>	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
<b>25.- Manejo de recursos financieros</b> <b>(D)</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

### Destrezas requeridas por interactuar con personas

Destrezas	Definición
<b>1.- Escucha activa</b> (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
<b>2.- Hablado</b> (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
<b>3.- Percepción social (empatía)</b> (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionaran de esa manera.
<b>4.- Trabajo en equipo</b> (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
<b>5.- Persuasión</b> (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
<b>6.- Negociación</b> (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
<b>7.- Instrucción</b> (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
<b>8.- Orientación de servicio</b> (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
<b>9.- Construcción de relaciones</b> (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de

	metas.
<b>10.- Asertividad/firmeza</b> (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
<b>11.- Orientación/asesoramiento</b> (P)	Ofrecer guías/ sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
<b>12.- Manejo de recursos humanos</b> (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identifica los mejores para la realización de un trabajo.

### Destrezas requeridas por actuar con cosas

Destrezas	Definición
<b>1.- Análisis de operaciones</b> (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño
<b>2.- Diseño de tecnología</b> (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
<b>3.- Selección de equipo</b> (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
<b>4.- Instalación</b> (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.

<p><b>5.- Comprobación</b></p> <p>(C)</p>	<p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.</p>
<p><b>6.- Control de operaciones</b></p> <p>(C)</p>	<p>Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.</p>
<p><b>7.- Operación y control</b></p> <p>(C)</p>	<p>Controlar la operación de equipos o sistemas.</p>
<p><b>8.- Inspección de productos</b></p> <p>(C)</p>	<p>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.</p>
<p><b>9.- Mantenimiento de equipos</b></p> <p>(C)</p>	<p>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo qué tipo de mantenimiento es requerido.</p>
<p><b>10.- Detección de averías</b></p> <p>(C)</p>	<p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</p>
<p><b>11.- Reparación</b></p> <p>(C)</p>	<p>Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.</p>
<p><b>12.- Manejo de recursos materiales</b></p> <p>(C)</p>	<p>Obtener y cuidar el uso de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>

### Destrezas requeridas por interacción mixta

Destrezas	Definición
<b>1.- Monitoreo y control</b> (P,C,D)	Evaluar cuán bien está algo alguien aprendiendo o haciendo algo.
<b>2.- Identificación de problemas</b> (P,C,D)	Identificar la naturaleza de un problema.
<b>3.- Programa</b> (C,D)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

### Destrezas Organizacionales

Destrezas	Definición
<b>1.- CAPACIDAD PARA APRENDER</b>	Considere con qué rapidez aprende el empleado (capacidad para retener instrucciones)
<b>2.- INICIATIVA</b>	Considere la forma como se adelanta a sus tareas asignadas. Su habilidad para dar aportes y soluciones efectivas en su labor.
<b>3.- ACTITUD HACIA EL TRABAJO</b>	Considere su conducta, entusiasmo e interés demostrado hacia el trabajo y a la supervisión.
<b>4.- CONOCIMIENTOS DEL CARGO</b>	Nivel de información para elaborar procesos lógicos dentro del trabajo.

<b>5.- DESTREZAS Y HABILIDADES</b>	Aplicación de los conocimientos en el desarrollo del cargo.
<b>6.- RESPONSABILIDAD</b>	Con relación a sus funciones, tareas, horas laboradas, bienes asignados, manejo de recursos y aprovechamiento efectivo del tiempo
<b>7.- CALIDAD DEL TRABAJO</b>	Considere la precisión y eficiencia al elaborar sus tareas y funciones
<b>8.- CONFIABILIDAD</b>	Considere el grado de confianza que se ha ganado el empleado y su lealtad a la organización.
<b>9.- TRABAJO BAJO PRESIÓN</b>	Considere la forma como se desenvuelve en los momentos de máxima carga en sus labores.
<b>10.- CUALIDADES PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS Y LOS DE OTROS DEPARTAMENTOS</b>	Conducta personal, cortesía amabilidad, aportes, empatía, mutua aceptación.
<b>11.- ESTANDARES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE TANTO INTERNO COMO EXTERNO</b>	<p>1.- Sonríe y saluda cada vez que ingresa un cliente a la unidad de negocio?</p> <p>2.- Resuelve dudas o problemas de forma amable y personalizada con el cliente?</p> <p>3.- Ayuda sin que se le solicite, se anticipa a las necesidades o inquietudes del cliente?</p>

	4.- Demuestra al cliente deseo de que vuelva?
<b>12.- APARIENCIA PERSONAL</b>	Considere pulcritud, presentación personal, hábitos personales, uso adecuado de uniformes, aseo personal.

Al finalizar el levantamiento de información para el manual de funciones se obtuvo 39 cargos.

#### **4.2. Aplicación de evaluación de desempeño**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **OBJETIVO**

- Medir y mejorar el potencial de los trabajadores analizando qué factores negativos pueden ser mejorados mediante una adecuada planificación, para que la producción de COMPUEQUIP sea mayor.
- Influir sobre los atributos, comportamientos y resultados de cada trabajador con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro

#### **ESPECÍFICOS**

- Plantear acciones que permitan el mejoramiento de los aspectos negativos de cada trabajador registrados en la evaluación.
- Obtener información que permita detectar necesidades de capacitación y plantear un plan para mejorar su desempeño.

## **MÉTODO**

Para este proceso se utilizará la evaluación de 90 grados, esto quiere decir que las jefaturas evaluarán a los subalternos, se adjuntará el organigrama de la empresa para poder indicar cómo está dividida la misma y poder observar qué cargos deberán evaluar los jefes.

Antes de este proceso se les impartió un taller a los vicepresidentes y jefes para explicarles la importancia de esta técnica, y también para que sepan cómo evaluar a su equipo de trabajo, ya que en una evaluación se debe dejar a un lado parte subjetiva y priorizar en la parte objetiva. A su vez, les ayudará a conocer el proceso que se llevará a cabo y entender el significado de cada puntaje que asignen en las habilidades, capacidades y destrezas que serán evaluadas.

Después de esto se hizo una reunión con todo el personal para hacerle conocer la implementación de este proceso e indicarles que serán evaluados por sus superiores para conocer el resultado de su desempeño en el puesto de trabajo.

Cada jefatura evaluó el desempeño de sus trabajadores, utilizando la escala gráfica donde se miden factores y también las habilidades establecidas en el perfil del cargo, el cual nos ayudó a saber si el trabajador tiene un desempeño positivo o negativo, utilizando los incidentes críticos que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores en la empresa, haciendo que la producción aumente y tenga resultados óptimos.

Después de esta evaluación se realizó el feedback a cada uno de los trabajadores, este proceso lo realizó el superior conjuntamente con el personal de RRHH, en estas reuniones se empezó analizando las cosas positivas de cada persona y las observaciones y mejoras que se debe tomar en cuenta en el desempeño del trabajador, estas evaluaciones se realizarán cada año y cada noventa días específicamente para las personas que están a periodo de prueba por ingreso reciente.

Estas evaluaciones nos ayudaron a detectar en qué debemos capacitar al personal, según las falencias encontradas en la evaluación, para mejorar el desempeño de los mismos y permitir el desarrollo de la empresa, sobre todo que COMPUEQUIP DOS, es una empresa que se dedica a vender tecnología y como se conoce día tras día se innovan nuevos productos, procesos y servicios que debe conocer el empleado para satisfacer al cliente, es por eso que DOS es una empresa líder en el mercado y mantiene varias certificaciones necesarias; ya que, siempre se preocupa por capacitar al personal mes a mes, siendo imprescindible la capacitación

#### **4.3. Detección de necesidades de cada departamento de la empresa Compuequip DOS**

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES**

La detección de necesidades se basa en encontrar o detectar las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores. Así que es necesario investigar todos los hechos observables por los que los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

Para realizar la detección de necesidades, se debió primero analizar a la organización (realizando el manual de funciones, la evaluación de desempeño, observando las falencias de los trabajadores), así se identificó los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren según quiénes necesitan capacitación. Es importante plantearse lo siguiente: tipo de capacitación, a quién debe capacitarse, quién será el capacitador, acerca de qué capacitar, qué se requiere; cuándo se necesita; dónde se realizará, cómo, cuándo, para qué; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

En COMPUEQUIP se utilizó un formato que servirá para recoger información necesaria la cual nos permitió conocer las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Se programó reuniones con cada vicepresidente del área, jefe y coordinadores para analizar conjuntamente con; el manual de funciones, evaluación del desempeño, cursos o certificaciones, qué se puede impartir al personal (técnicos, ingenieros y consultores de producto).

Ha sido necesario empezar con el levantamiento de información, realizando el manual de funciones y con este realizar la evaluación de desempeño, conociendo en que se necesita potenciar al personal para mejorar la productividad de la empresa, y no solo basarnos en conocimientos sino también en el clima laboral.

Después de este proceso, se realizó gráficos estadísticos de cada cargo, luego de cada departamento para poder sustentar que cursos realmente necesitan los trabajadores. Con estos resultados se les indicó a cada vicepresidente, jefes y coordinadores las tablas de sus departamentos para evaluar con ellos los cursos que serán impartidos, determinando fechas y el número de participantes.

Después de analizar cada uno de los aspectos detallados anteriormente, realizaremos el formato del plan de capacitación con fechas, participantes, el nombre del curso, qué persona impartirá el curso, y el costo si fuera el caso, para luego validar con los supervisores y obtener su aprobación, luego se procederá a la ejecución del plan para ayudar a mejorar las debilidades de la empresa obteniendo nuevas fortalezas para la misma.

#### 4.4. Creación del plan de capacitación anual de la empresa Compuequip DOS

### PLAN DE CAPACITACIÓN

#### OBJETIVO

- Hacer que el desempeño de cada trabajador sea más eficiente en función de los objetivos de la empresa. A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

En COMPUEQUIP DOS se utilizó dos tipos de capacitaciones, directa al ser una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza o maestros en forma pedagógica semejante a los centros de estudio superiores e impartiendo actividades o tareas relacionadas al tema, con éste tipo de capacitación se puede impartir conferencias, las que consisten en una exposición de una o dos horas, seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.; indirecta al darse un estudio de problemas prácticos utilizando medios audiovisuales, publicaciones, etc.

#### PROCESO

1. **Abordar una necesidad específica.**- Mejorar el potencial de los trabajadores de COMPUEQUIP

Definir el objetivo de la capacitación.- Hacer que el desempeño de cada trabajador sea más eficiente en función de los objetivos de la empresa. A través del plan de

capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

2. **Dividir el trabajo que se va a desarrollar, en módulos o ciclos.-** Ciclo 1 realización del manual de funciones, Ciclo 2 realización de la evaluación de desempeño, ciclo 3 detectar necesidades de capacitación, ciclo 4 realización del plan de capacitación.
3. **Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.-** Directa (enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza o maestros en forma pedagógica semejante a los centros de estudio superiores) e indirecta (estudio de problemas prácticos utilizando medios audiovisuales, publicaciones)
4. **Definir los recursos para implementar la capacitación.** Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
5. **Definir el personal que va a ser capacitado.-** Trabajadores de COMPUEQUIP
6. **Número de personas.-** 200
7. **Disponibilidad de tiempo.-** Cada mes se asignará a un número determinado de trabajadores para que asistan a las capacitaciones.
8. **Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.**

**9. Características personales.**

**10. Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.**

**11. Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.-** Se lo llevará a cabo desde el año 2013 hasta el año 2014.

Al finalizar se evalúa y se determina si:

- Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Si hay mejoras en el desempeño de su trabajo.

Y se verifica si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

## Conclusiones

- Una vez culminado el manual de funciones y al haber entregado al personal sus perfiles de cargo, se pudo observar que permitió a la empresa y a los trabajadores conocer con exactitud cuáles son sus responsabilidades y actividades a realizar, las mismas que deben cumplir en su día a día. De esta manera ayudará a optimizar los procesos de selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, de tal manera que la empresa será beneficiada para agilizar procesos internos.
- Al haber realizado el manual de funciones se pudo obtener el formato de evaluación de desempeño de 90 grados, el mismo que permitió detectar y conseguir estadísticas reales de las competencias que cada trabajador tiene y aplica en el puesto de trabajo, de igual forma esto ayudó a tener un plan que permita desarrollar las competencias y habilidades con puntajes bajos.
- Para poder obtener el plan de capacitación se tuvo que realizar la detección de necesidades, herramienta que ayudó a que los vicepresidentes y trabajadores manifiesten cuáles son sus necesidades para mejorar sus destrezas y capacidades requeridas de acuerdo al cargo que ocupan. Este proceso ayudará a que los trabajadores mejoren su potencial y obtengan mejores resultados en una segunda evaluación.
- Se concluye que, al finalizar la evaluación de desempeño con el feedback, los trabajadores se manifestaron positivamente y asumieron compromisos ante las recomendaciones expuestas para mejorar su potencial en el desempeño de sus labores diarias.

- Como conclusión se observa que DOS al ser una empresa de tecnología ha dejado a un lado herramientas esenciales que el departamento de recursos humanos debe tener y aplicarlo en cada departamento de la empresa para alcanzar y cumplir los objetivos que se ha planteada la empresa en búsqueda de la optimización de una adecuada cultura organizacional.

## **Recomendaciones**

Con el objetivo de mejorar el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus trabajadores es recomendable implementar continuamente procesos de mejora para los subsistemas de recursos humanos, además se recomienda aplicar el plan de capacitación presentado para poder mejorar las estadísticas de las evaluaciones realizadas y a la vez desarrollar nuevas destrezas y competencias en los trabajadores.

También se debería ejecutar la evaluación de desempeño anualmente para conocer cómo se están desarrollando las destrezas, habilidades y capacidades de los trabajadores, y a su vez sería importante que en un determinado tiempo se aplique la evaluación de 180 y 360 grados, ya que es necesario también autoevaluarse y conocer que perciben los compañeros de trabajo.

El objetivo del plan de capacitación es profesionalizar a los colaboradores de la organización, lo que permitirá afrontar los nuevos retos de la competitividad del mercado nacional e internacional.

## GLOSARIO

“**Capacidad:** **aptitud** o poder del individuo para ejecutar una acción física o mental sin necesidad de entrenamiento ni de instrucción inmediatamente previos. En general se usa relacionándola con los términos aptitud, destreza, habilidad, inteligencia, etc.<sup>28</sup>”

Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en periodo más o menos largos de tiempo. No obstante, si es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

“**Destreza:** habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.<sup>29</sup>”

Es decir, estos son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

“**Habilidad:** calidad de hábil. Gracia y destreza en ejecutar una cosa.

**Hábil:** inteligente, diestro, capaz para ciertos ejercicios, oficios o asuntos.<sup>30</sup>”

“**Constructo:** Para la psicología, un constructo es una categoría descriptiva bipolar que permite a cada individuo organizar las experiencias y los datos de la realidad. Puede

---

<sup>28</sup> La Enciclopedia, edición 2004, volumen 4, Página 2555

<sup>29</sup> Real Academia Española, edición vigésima segunda, página 545

<sup>30</sup> La Enciclopedia, edición 2004, volumen 10, página 7343

entenderse al constructo como una entidad hipotética que resulta difícil de definir en el marco de una teoría científica.

El constructo psicológico, por lo tanto, es una etiqueta verbal que discrimina entre elementos de acuerdo a la característica que abstrae (frío/caliente, bueno/malo, nuevo/viejo, etc.).”<sup>31</sup>

“**Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. Eiser[1] define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.”<sup>32</sup>

“**Aptitud:** significa la posesión de potencialidades, que al desarrollarse, permiten alcanzar el pleno despliegue de las capacidades. Cada persona tiene aptitudes o capacidades diferenciales para la realización de tareas, que lo convierten en un ser distinto de los demás, y más apto para ciertas actividades que otras. Así hablamos que Juan es más apto para las tareas intelectuales, o que Pedro es apto para los deportes, o que María posee gran aptitud manual, o que Lucas tiene una gran aptitud para las artes. En estas diferencias interindividuales se halla la verdadera riqueza de la diversidad humana, complementándonos los unos a los otros.”

33

“**Capacitar:** hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

---

<sup>31</sup> <http://definicion.de/constructo/>

<sup>32</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>

<sup>33</sup> <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/aptitud>

**Capacitación:** acción de capacitar o capacitarse

**Manual de funciones:** Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

**Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.:

**Productividad:** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.<sup>1</sup>

**Misión:** un componente del proceso de planeamiento de la estrategia empresarial.

**Visión:** Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

**Evaluación de desempeño:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**FODA:** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**Encuestas:** Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

**Entrevista:** consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientando a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

## Bibliografía

- ALLES, Martha Alicia, *Desempeño por competencias*, Ediciones Granica S.A. 2002.
- BLAKE, O. *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Los Ángeles, California, 2002.
- CUESTA, Santos, Armando, *Gestión del Talento Humano*, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.
- DESSLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación, 2010.
- DE LUNA, Angle, *Capital Humano*, Primera edición, Trillas , México, México DF, 2008.
- GÓMEZ, Samaniego, *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones*, Editorial Trillas, México, México.
- GUERIN, Giles, *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*, Editorial Legis, Bogotá, Colombia.
- HIDEO, Inohara, *Desarrollo de los Recursos Humanos*, Tim Productividad, Tokyo, Japón.
- <http://www.wordreference.com/definicion/contralor>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-modelo\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_capacitacion/15947-56](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capacitacion/15947-56)
- [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)
- <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/la\\_organizacion\\_procesos.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/la_organizacion_procesos.asp)
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml>
- <http://www.plandecapacitacion.com/>

- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-modelo\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_capitacion/15947-56](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capitacion/15947-56)
- <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capitacion/elaboracion-plan-capitacion.shtml>
- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL>
- <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>
- MONTENEGRO, Oliver, *Recursos Humanos*, Pirámide, Madrid, España.
- MORRIS Charles, *Psicología*, duodécima edición.
- QUIROS, Martín, *Formación del Capital Humano, Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, España.
- SILICEO, Alfonso, *Capitación y desarrollo de Personal*, México 1985.
- ULRICH, D. *Evaluación de resultados*, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- WERTHER, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México, México.
- LOPEZ, Carlos, *Entrevista de personal*. Vivencias de un Catador de Talento-

## Anexos