



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE CAPACITACIÓN  
TELFÓNICA ECUADOR**

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

Autor: Ma. Fernanda Valle Ron  
Tutor: Ing. Zoila Bustos

Guayaquil, 28 de Enero de 2010

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a mi padre José Luis Valle; quien siempre ha sido un pilar importante en mi vida y a mi esposo Iván por las horas dedicadas ayudándome a culminar mi carrera.

Gracias por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento grande a Dios, por abrirme las puertas hacia esta carrera, la misma que me ha llenado de vida y satisfacción.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por dotarme de conocimientos que me han permitido alcanzar logros importantes en mi vida profesional.

Al Ingeniero Hugo Fernández por su dedicación hacia los estudiantes guiándonos hacia la excelencia profesional y personal.

## INDICE

### PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Tema:** Modelo de Capacitación para Telefónica Ecuador

#### Capítulo I.- Introducción

1.1. Antecedentes.....	II
1.2. Historia de la compañía.....	II
1.3. Ubicación de Telefónica alrededor del mundo.....	IV
1.4. Definición y Justificación del Proyecto.....	V
1.5. Objetivos.....	VI
1.5.1. Objetivo general.....	VI
1.5.2. Objetivos Específicos.....	VI
1.6. Marco Teórico.....	VII
1.6.1. Sistema.....	VII
1.6.2. Sistema o Modelo.....	VIII
1.6.3. Clasificación de los sistemas.....	IX
1.6.4. Subsistemas de Recursos Humanos.....	X
1.6.5. Subsistemas de capacitación de personal.....	XI
1.6.5.1. Objetivos de la capacitación	
1.6.5.2. Beneficios de la capacitación	
1.6.6. Actividades de Recursos Humanos relacionados a la capacitación.....	XIII
1.6.7. Los sistemas de capacitación.....	XIV
1.6.8. Etapas del sistema de capacitación.....	XV
1.6.8.1. Identificación de las necesidades de entrenamiento	
1.6.8.2. La planeación de la capacitación	
1.6.8.3. Programación de la capacitación	
1.6.8.4. Implementación del plan de capacitación	
1.6.8.5. Evaluación de la capacitación	
1.6.8.6. Seguimiento a la capacitación	

#### Capítulo II.- Diagnóstico y Antecedentes de la Situación Actual

2.1. Encuesta de capacitación.....	XXI
2.1.1. Objetivos Generales.....	XXI
2.1.2. Metodología.....	XXI
2.1.2.1. Técnica de diagnóstico	

2.1.2.2. Determinación de la muestra	
2.1.3. Modelo de la encuesta.....	XXI
2.1.4. Resultados e interpretación de la encuesta.....	XXXVI

### Capítulo III- Propuesta Modelo de Capacitación Telefónica.

3.1 Esquema conceptual Modelo de Capacitación.....	LIX
3.1.1 Misión del modelo a implementar.....	LIX
3.1.2 Visión del Modelo a Implementar.....	LX
3.1.3 Objetivos.....	LX
3.1.4 Políticas de Capacitación.....	LX
3.1.5 Programas de Capacitación.....	LXII
3.1.6 Presupuesto Anual.....	LXII
3.1.7 Personal de Capacitación.....	LXIII
3.1.7.1 Personal de Capacitación	
3.1.7.2 Agentes externos de Capacitación	
3.1.8 Responsabilidades del departamento de Capacitación.....	LXIV
3.1.9 Organigrama Propuesto para RRHH.....	LXV
3.1.10 Manual de Funciones y Responsabilidades del área de RRHH.....	LXVI
3.1.10.1 Gerente de Recursos Humanos (ANEXO #1)	
3.1.10.2 Jefe de Administración de Personal (ANEXO #2)	
3.1.10.3 Asistente de Desarrollo (ANEXO #3)	
3.1.10.4 Analista de Administración de Personal (ANEXO #4)	
3.1.10.5 Asistente Administrativo (ANEXO #5)	
3.1.10.6 Asistente de Selección (ANEXO #6)	
3.1.10.7 Asistente de Nómina (ANEXO #7)	
3.1.10.8 Jefe de Desarrollo (ANEXO #8)	
3.1.10.9 Jefe de Capacitación (ANEXO #9)	
3.1.10.10 Jefe de Selección (ANEXO #10)	
3.1.10.11 Asistente de Capacitación (ANEXO #11)	
3.1.11 Reglamento de Capacitación.....	LXVI

### Capítulo IV- Propuesta Técnica para el Modelo de Capacitación en Telefónica.

4.1 Etapa de Diagnostico de Necesidades .....	LXIX
4.1.1 Fundamentos .....	LXX

4.1.2	Objetivo del Diagnóstico de Necesidades.....	LXX
4.1.3	Metodología para Detección de Necesidades....	LXXI
4.2	Etapa de la Planificación de la Capacitación.....	LXXI
4.2.1	Fundamentos.....	LXXI
4.2.2	Procedimiento de la Planificación.....	LXXII
4.2.3	Presupuesto de Capacitación.....	LXXIII
4.3	Programación de la Capacitación.....	LXXIV
4.3.1	Fundamentos.....	LXXIV
4.3.2	Objetivos del Programa de Capacitación.....	LXXIV
4.3.3	Procedimiento de la Planificación.....	LXXV
4.3.3.1	Especificación de los Programas de Capacitación	
4.3.3.2	Diseño y Elaboración de Contenidos	
4.3.3.3	Selección de Participantes	
4.3.3.4	Selección de Métodos de Enseñanza	
4.3.3.5	Métodos de Enseñanza	
4.3.3.6	Duración del Evento de Capacitación	
4.4	Ejecución y Coordinación de la Capacitación.....	LXXVIII
4.4.1	Fundamentos.....	LXXVIII
4.4.2	Proceso de Ejecución de la Capacitación.....	LXXVIII
4.5	Evaluación de la Capacitación.....	LXXXI
4.5.1	Fundamentos.....	LXXXI
4.5.2	Objetivo de la Evaluación.....	LXXXI
4.5.3	Procedimiento.....	LXXXI
4.6	Seguimiento a Resultados Finales.....	LXXXIII
4.6.1	Fundamentos.....	LXXXIII
4.6.2	Parámetros para Evaluar la Capacitación.....	LXXXIII
4.7	Plan de Capacitación Anual Telefónica (ANEXO #14....	LXXXIV

## Capítulo V- Conclusiones y recomendaciones del Modelo de Capacitación Telefónica Ecuador

5.1	Conclusiones.....	LXXXVI
5.2	Recomendaciones.....	LXXXVI

## Bibliografía

## Anexos

**RESUMEN**

Este proyecto analiza las distintas variables que debemos tomar en cuenta al momento de querer implementar un modelo de capacitación; ayudando a identificar cual es la mejor opción adaptada a los lineamientos estratégicos de la empresa a la que lo quieras implementar.

En el caso de Telefónica Ecuador se realizaron varios pasos antes de su implementación, que los podrás conocer a detalle en el transcurso de este proyecto de grado.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace de la necesidad de tener un control más riguroso sobre los temas de capacitación que se presentaban en la empresa; ya que como se explica en el desarrollo del proyecto las áreas realizaban uso del presupuesto sin efectuar ningún control sobre los colaboradores.

Adicionalmente a esto se suma que los colaboradores efectuaban constantes reclamos por qué no percibían la ejecución de programas de capacitación. Esto estaba impactando directamente a nuestros índices de clima organizacional.

**CAPITULO I:  
INTRODUCCIÓN**

## 1.1 ANTECEDENTES

Telefónica es una empresa multinacional que se encuentra en el Ecuador desde el año 2004.

Esta empresa brinda el servicio de telefonía celular a nivel de todo el país. Y actualmente cuenta con 1080 colaboradores.

Dentro de la estructura organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentra contemplada la Jefatura de Capacitación, la cual tiene como su principal misión establecer planes de capacitación permanentes para el personal de la compañía.

Actualmente el departamento de capacitación no se maneja mediante la aprobación anual de un presupuesto de capacitación, por el contrario las mismas son realizadas mediante la aprobación espontánea de cursos, programas o congresos solicitados por las distintas Gerencias a través de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Actualmente las capacitaciones dictadas al personal de la compañía se componen netamente de temas de carácter técnico, las cuales básicamente involucran actualización de conocimientos con respecto a nuevas tecnologías, procesos, etc.

En la actualidad Telefónica no cuenta con un modelo que permita planificar en conjunto con los responsables de cada área las necesidades prioritarias de capacitación para su personal, a su vez las mismas son solicitadas de forma espontánea al departamento de capacitación el cual da trámite y seguimiento a la realización de dichas capacitaciones a través de entrenamiento interno como externo.

## 1.2 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Telefónica es una de las mayores compañías privadas de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y por número de accesos, lo que a su vez hace que esta sea una de las compañías de telecomunicaciones con mayor relevancia a escala internacional. Es un operador integral de los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para su desarrollo opera en 24

países a más de 218 millones de clientes en Europa, África y Latinoamérica.

La visión de Telefónica se enfoca en mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionando servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Telefónica es una compañía totalmente privada con más de 1.700.000 accionistas directos y cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las bolsas de Londres, París, Frankfurt, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y Sao Paulo. En 2008, Telefónica se ha situado como la cuarta compañía del mundo por capitalización bursátil, al superar los 109.102 millones de dólares (31/12/2008), según Informe Responsabilidad Corporativa de Telefónica 2008.

En los últimos años, ha incrementado sus perfiles de crecimiento como consecuencia de su política de adquisiciones, diversificando al mismo tiempo su escala geográfica y de negocio. Tras la adquisición de las operadoras móviles de Bellsouth en Latinoamérica, siguieron las compras de Cesky Telecom y de O2 en 2005. En 2006, Telefónica adquiere Colombia Telecom y en febrero de 2007 comienza a operar en Eslovaquia.

Telefónica ofrece la mejor combinación de crecimiento y rentabilidad del sector. Durante los nueve primeros meses de 2007 el beneficio neto alcanzó los 7.848 millones de euros, un 51% más que en 2006. El beneficio por acción correspondiente al mismo periodo fue de 1,644 euros.

### 1.3 UBICACIÓN DE TELEFÓNICA ALREDEDOR DEL MUNDO



Telefónica ha estado en Latinoamérica durante los últimos 15 años, con unas inversiones acumuladas en infraestructuras y adquisiciones de en torno a los 77.000 millones de euros. Telefónica es el operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú, y desarrolla una actividad importante en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Además, es el primer operador en el ranking de la Región, con más de 24 millones de líneas fijas, más de 6,8 millones de accesos de datos e Internet, y más de 94 millones de clientes de telefonía móvil, según los datos correspondientes al tercer trimestre de 2007, a los que se suma la oferta integral de soluciones de comunicación para empresas

Telefónica Ecuador inició sus operaciones el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL. SA, concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993.

Movistar es la operadora filial de Telefónica en el mercado ecuatoriano, la cual genera vez más de 30 mil empleos directos e indirectos. La compañía cerró a enero de 2007 con 2.5 millones de clientes y tiene una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios innovadores en la telefonía móvil de Ecuador.

#### 1.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto de modelo de capacitación para Telefónica tiene como objetivo establecer un sistema que permita planear y establecer de forma anticipada los temas de capacitación requeridos por el personal de las distintas áreas de la organización, involucrando temas humanos además de los técnicos ya existentes, y a su vez contando con la constante participación de los responsables de cada área.

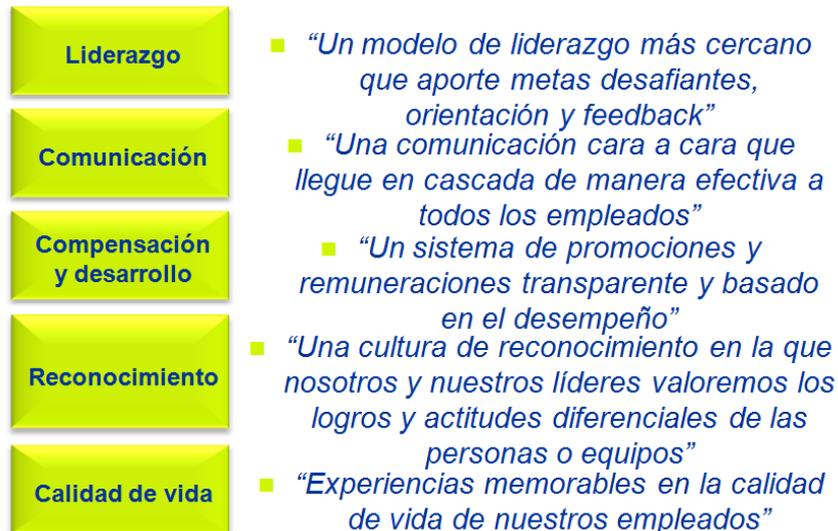
La creciente necesidad de contar con instituciones competitivas, con personal altamente calificado y acorde a las nuevas tecnologías y procesos existentes, hace prioritario para la Vicepresidencia de Recursos Humanos y la Jefatura de Capacitación contar con un modelo óptimo de capacitación, el cual permita administrar de forma eficiente los recursos asignados con antelación (presupuesto anual) para concepto de capacitación.

Este proyecto se alinearé completamente a nuestro concepto de “Promesa al empleado”, específicamente en su segmento de Desarrollo al colaborador.



**Promovemos oportunidades de desarrollo en un entorno de aprendizaje permanente**

## Promesa Empleado definimos unas prioridades de actuación por medio de 5 promesas



### 1.5 OBJETIVOS

#### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de capacitación formal que permita a la compañía Telefónica a través de su Departamento de Capacitación y Vicepresidencia de Recursos Humanos, administrar de forma eficaz y eficiente los recursos asignados dentro del presupuesto anual de capacitación para el personal, de acuerdo a las necesidades de entrenamiento técnico y humano establecido por la Jefatura de capacitación en conjunto con los responsables de cada área.

#### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una investigación dentro de la organización, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre la capacitación dentro de la empresa.
2. Analizar el nivel de responsabilidad que tiene el líder dentro de la administración de la capacitación.
3. Resumir el nivel de conocimiento en los líderes sobre las etapas que tiene un sistema de capacitación.
4. Determinar un sistema de capacitación, que permita detectar las necesidades que tiene la organización con respecto a la

capacitación y ejecutarlas de acuerdo a un plan estructurado y aprobado.

5. Elaborar un plan de capacitación con todas las cinco etapas que encierra un plan y que pueda ser implementado hasta el año 2010

## 1.6 MARCO TEORICO

Un modelo de capacitación consiste en un plan formal, con una metodología definida y con parámetros estandarizados que permiten a la organización manejar las actividades de entrenamiento y capacitación del personal de una forma planificada, organizada y basada específicamente en las necesidades reales y prioritarias de conocimientos técnicos y humanos requeridos dentro de cada área de la organización.

Para la definición y establecimiento de un modelo de capacitación a ser presentado y evaluado por la gerencia de recursos humanos de Telefónica, es necesario el estudio de la base teórica y la revisión de algunos conceptos importantes que permitirán a los dueños del proceso evaluar y determinar la conveniencia del modelo sugerido.

Algunos de los conceptos más importantes a ser utilizados dentro del proyecto son:

### 1.6.1 QUE ES UN SISTEMA

- Un sistema es “una red de procedimiento relacionados entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.
- Un sistema es “un ensamble de partes unidas por interferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de las mismas”
- Un sistema es “una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos”
- Un sistema es “un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo”.
- Sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan.
- Sistema es un conjunto de elementos que forma una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia.
- Sistema es una serie de funciones, pasos o movimientos encadenados a obtener el resultado que desee.
- Sistema es resultado de la coordinación de esfuerzos que permite además a obtener resultados modulares o complementarios

De un estudio de las definiciones hechas por varios eruditos se da la siguiente definición:

- Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que busca una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos, energía o materia.
- Podría decirse que sistema es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo común.

### **1.6.2 QUE ES UN SISTEMA O MODELO**

El concepto de sistema o modelo posee una definición idéntica que se basa en la existencia de procedimientos y métodos estandarizados para el funcionamiento de determinada actividad.

El campo de los sistemas es parte integral del trabajo de todo ejecutivo, o sea que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados (sin importa su número) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente a los sistemas, procedimientos o métodos que emplean él y sus subordinados. Por lo tanto deben considerarse los sistemas como un campo de actividades que se identifica con las labores de todo supervisor.

La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo se halla en el elemento administrativo de la planeación, que es el momento donde se definen cómo se van hacer las cosas.

Considerando lo anterior, no se puede imaginar cualquier unidad de trabajo o cualquier institución, ya sea pública o privada, que no tenga algún sistema de trabajo, ya como se dijo en incisos anteriores, estas pertenecen a los elementos técnicos que regulan y controlan a los elementos humanos y materiales que reglamentan, sin embargo el problema no consiste en tener o no sistemas, ya que es ilógico pensar su ausencia sino en que estos cubran plenamente los objetivos para los que fueron implantados, y además que se desarrollen sobre bases técnicas que permitan un aprovechamiento óptimo de los recursos que se cuenta.

La frase de sistemas y procedimiento ha adquirido en muy pocos años, un significado importante en la dirección de los negocios y en la administración pública. El numero de los especialistas en sistemas y de los departamentos de sistemas y procedimientos bajo diversos títulos o designaciones han venido aumentando considerablemente, y esto se debe al reconocimiento de su importancia dentro de cualquier organismo social.

Por lo tanto, se debe identificar y definir un campo específico de sistemas y procedimientos al igual que existen campos de producción, contabilidad o ventas. En realidad, es un campo con el que el hombre común no está bastante familiarizado como lo puede estar con los anteriores, porque ha llegado a su bien ganada prominencia en los últimos años, a tal grado que algunos autores lo usan como base para la atinada administración de un organismo por medio de lo que se ha llamado “Administración por Sistemas” y “Administración por excepción”.

De todo lo anterior se desprende la atención tan marcada que el administrador debe tener en la proyección y coordinación de sus métodos, procedimientos o sistema de trabajo.

### 1.6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Dentro de la variedad existente de los sistemas, existe una diversidad de criterios para su clasificación; sin embargo para fines de un estudio de sistemas dentro de un organismo social, fundamentalmente nos interesa hacer hincapié en lo siguiente:

- a. Sistemas naturales y sistemas creados o hechos por el hombre. Indudablemente que las organizaciones públicas y privadas constituyen sistemas creados o hechos por el hombre.
- b. Considerando el número y complejidad de los elementos y sus relaciones y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos y muy complejos; y deterministas y probabilistas.

“Esto permite una clasificación dicotómica que arrojará luz sobre estos conceptos”

Sistema	Simple	Complejo	Muy Complejo
Determinista	Distribución de un salón de máquinas	Computador	Automatización
Probabilista	Control estadístico de calidad	Unidades Industriales	La compañía (empresa)

Sin duda, las organizaciones constituyen sistemas muy complejos y simultáneamente probabilísticas.

- c. Otra clasificación de los sistemas distingue a los cerrados de los abiertos. “La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado cuando no hay aportación o expedición de información, de calor o de materiales físicos, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes. Al estudiar un sistema natural o un sistema fabricado por el hombre como un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas) del sistema, o los datos del principio al fin, como debe llamárseles, puesto que es la transportación de la energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.
- d. Sistemas mecánicos o no vivientes y sistemas vivientes. Es de fácil comprensión que los organismos públicos son sistemas vivientes, puesto que su principal componente es el ser humano como ente individual y como miembro de un grupo social.
- e. Sistemas adaptables y no adaptables. Las organizaciones son sistemas adaptables, puesto que reaccionan o responden a cambios del contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la relación o respuesta; mediante el análisis se puede establecer en el tiempo los diferentes estados del sistema.

#### 1.6.4 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consta de subsistemas interdependientes, estos son:

**Subsistema de alimentación de Recursos Humanos:** incluye planeación de RRHH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

**Subsistema de aplicación de Recursos Humanos:** que implica el análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal)

**Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos:** comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales,

higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

**Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:** incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

**Subsistema de Control de Recursos Humanos:** abarca base de datos, sistema de información de RRHH (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de RRHH.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.

Además, estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los RRHH son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido debido a la interacción de los subsistemas. La secuencia varía de acuerdo con la situación.

### 1.6.5 SUBSISTEMAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o simple implica necesariamente estos tres aspectos.

Un fin principal de la capacitación y el perfeccionamiento es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se anticipen, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado.

Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Así mismo la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y por consiguiente tiene una mayor probabilidad de que sus empleados se queden obsoletos.

La capacitación puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto puede llevar a disminuir los niveles de rotación y absentismo del personal, incrementando, así, la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimientos, así como en momentos de reducción de personal y racionalización en ambos casos los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

#### 1.6.5.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos de la capacitación son:

**Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

**Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

**Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

**Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

**Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

**Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

#### **1.6.5.2 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

Algunos de los beneficios de la capacitación son que:

- Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, por lo tanto aumentar la productividad de los trabajadores.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-trabajadores.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Eliminar los temores de incompetencia en los trabajadores
- Puede aumentar el nivel de satisfacción y desarrollar un sentido de progreso.

#### **1.6.6 ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS RELACIONADAS A LA CAPACITACIÓN**

La capacitación comprende una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de RRHH, como son: análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, el reclutamiento y la selección, la gestión y planificación de la carrera profesional y la retribución.

- a. **Análisis del puesto de trabajo y evaluación del rendimiento:** estos dos procesos ayudan a descubrir necesidades concretas de conocimiento, actitudes y habilidades. La evaluación del rendimiento puede poner de manifiesto la existencia determinadas deficiencias de rendimiento que a su vez pueden llevar a diseñar programas de formación. Además la preparación de una fuerza laboral con múltiples capacidades puede dar a la organización flexibilidad para remodelar los puestos de trabajo y asignarles persona.
- b. **Reclutamiento y selección:** La capacitación se integra con el proceso de selección a fin de reducir el tiempo de aprendizaje del empleado en un puesto nuevo. Esto puede dar lugar a una mayor efectividad.
- c. **Gestión y Planificación de la carrera profesional:** La formación puede contribuir a reducir la rotación de personal, al hacer que los empleados adquieran habilidades que permitan moverse de un puesto a otro. Sin embargo los empleados bien formados puede decidir moverse a puestos mejor pagados en otras organizaciones. Debido a estas razones, la formación se relaciona con la gestión y planificación de la carrera profesional.
- d. **Retribución:** en este subsistema la capacitación se constituye un programa de recompensa al buen desempeño del colaborador. Es decir como parte de un paquete de beneficios está su crecimiento profesional mediante cursos que apoyen a un futuro ascenso.

### 1.6.7 LOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación es un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

**Entradas (inputs):** individuos en entrenamiento, recursos empresariales (tecnológicos, materiales, financieros), capacitadores, etc.

**Procesamiento u operación (throughputs):** Los elementos componentes del procesador del Sistema Organizacional de Capacitación están definidos por la empresa, funciones procedimientos, normativas, utilizadas por el sistema para convertir las entradas en el producto esperado.

**Salida (outputs):** Se refiere a los resultados según el efecto que se opera en las personas en términos de sus nuevas actitudes y aptitudes y que redundarán en el mejoramiento a nivel de eficiencia y eficacia organización y en desarrollo individual.

**Regulador:** es el órgano rector del sistema. Su función principal es la de controlar el funcionamiento del sistema en general, determinando acciones inmediatas de corrección o ajuste. Su ubicación no necesariamente la realiza el máximo nivel jerárquico de la empresa, pues mediante la acción de delegación puede corresponder a un nivel directivo menor.

**Retroalimentación (feedback):** Se refiere a la información resultante de la evaluación del producto o salidas del sistema, que ratifica o establece la necesidad de modificar la calidad y/o cantidad de los insumos o del procesador.

**Ambiente – Contexto:** Este elemento es por su ámbito superior a la capacidad del sistema en general, establece con el interacción, puede influir en su comportamiento, así como recibir influencia de él. El contexto está compuesto por los ámbitos: políticos, económicos, sociales y culturales.

Debe ser comprendido como un entorno cuyos factores condicionan el desenvolvimiento de la actividad y son: Políticas y estrategias organizacionales, sistema de administración de personal, marco filosófico – conceptual de la capacitación, régimen normativo de la capacitación, Políticas y estrategias de capacitación.

En términos amplios, el entrenamiento implica necesariamente un proceso compuesto por seis etapas.

### 1.6.8 ETAPAS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Generalmente los sistemas de capacitación constan de 6 etapas claramente definidas, es importante destacar que los mismos pueden poseer más o menos etapas de acuerdo a cada organización. Las 6 etapas del sistema de capacitación generalmente establecidas implican:

- a) Identificación de las necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
- b) Planificación del evento de capacitación.
- c) Programación de la capacitación para atender a las necesidades
- d) Implementación y ejecución (coordinación)

- e) Evaluación de la capacitación.
- f) Seguimiento de la capacitación

A continuación explicamos al detalle en qué consiste cada una de estas etapas, su objetivo, los responsables de su ejecución, los beneficios obtenidos a través de su ejecución, entre otros.

### 1.6.8.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

La palabra necesidad dice carencia o falta. En nuestro caso de nota cualquier diferencia cuantificable entre “ser” y un “debe ser “: entre el rendimiento exigido por un puesto y de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible De las personas que van a ocupar el puesto.

#### CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificadas tomando en cuenta las siguientes variables:

- |                                         |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Por el número de individuos, en:</b> | {<br>Las que tienen un individuo; y,<br>Las que tienen un grupo                                                                                                      |
| <b>Por el tiempo en:</b>                | {<br>Las que requieren solución inmediata<br>Las que demandan solución futura                                                                                        |
| <b>Por la formalidad en:</b>            | {<br>Las que piden actividades informales de entrenamiento; y,<br>Las que requieren actividades formales de entrenamiento.                                           |
| <b>Por el modo, en:</b>                 | {<br>Las que un individuo puede resolver en grupo con otros; y,<br>Las que un individuo necesita resolver por sí solo y las que no son de entrenamiento en el cargo. |

**Por el proveedor, en:**

Las que la compañía puede resolver por sí misma; y, Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.

**De acuerdo con la naturaleza de las carencias, en:**

Necesidades de capacitación técnica o de conocimiento. Necesidades de capacitación en tecnologías de gestión o Habilidades; y, Necesidades de capacitación en tecnologías psicosociales de actitudes.

Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo la señalará. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores. Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de personal debe verificar las recomendaciones de los supervisores para seccionarse de la procedencia de la capacitación. De manera similar, el departamento de personal, también debe verificar las solicitudes espontáneas de capacitación.

## **OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.

Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.

Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y adiestramiento: personal, dinero y equipo.

Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias

#### **TAREAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES:**

- a) Análisis de la descripción de las tareas de cada puesto.
- b) Análisis de la evaluación del desempeño de los titulares de los puestos.
- c) Identificación de las discrepancias entre el “deber ser” y el “ser”

#### **BENEFICIOS AL ESTABLECER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

- a) Compromiso de la gerencia con el entrenamiento
- b) Participación activa y compromiso de los entrenados.
- c) El entrenamiento se hace indispensable y es reconocido como parte integral de toda la organización.
- d) Realización personal
- e) El aprendizaje se identifica con mayor facilidad y puede aplicarse de manera inmediata en el trabajo.
- f) La ayuda se da cuando es más necesaria, sin desperdiciar los recursos de entrenamiento.

#### **DESVENTAJAS AL NO ESTABLECER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

En cambio los prejuicios de no establecer las necesidades reales de entrenamiento son:

- a) Falta de compromiso de la gerencia.
- b) Actitud descuidada de los entrenados
- c) El entrenamiento es visto como ajeno a la compañía.
- d) Falta de realización personal.

#### **MÉTODO DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES**

- a) Debe existir un formulario de detección de necesidades.

- b) Cada responsable de área después de haber analizado los formularios y planificar conjuntamente con el área de capacitación.

### 1.6.8.2 LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La planificación de la capacitación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización, y que se hayan considerado los beneficios que se esperan obtener, tendrá a su cargo:

La elaboración de planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos y los costos que representa satisfacer las necesidades identificadas.

Implica también decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar. Si se trata de cursos formales habrá que señalar su contenido, duración, técnicas didácticas y tipo de instructores requeridos, o bien a que instituciones será enviado el personal. Así mismo habrá que considerar fechas, número de participantes, etc.

Al realizar la planificación de los programas de capacitación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Definir los elementos que debemos obtener de la capacitación (objetivos) para cubrir las necesidades detectadas.
- b) Elaborar los contenidos de la capacitación.
- c) Aplicar la metodología de diseño de cursos para la aplicación
- d) Establecer medidas predictivas para evaluar la capacitación.
- e) Integración de las personas a los programas de capacitación.

En la planificación se debe elaborar el presupuesto global del plan de capacitación.

Además se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) Los gerentes y supervisores deben estar involucrados en el proceso de capacitación.
- b) La elección de los instructores y las reuniones de discusión deben efectuarse con los responsables del área.

- c) Se deben establecer tiempos y objetivos para cada actividad de capacitación, durante la fase de planificación.

## **METODOLOGÍA**

Un programa anual de capacitación incluye los siguientes temas:

- a) Presentación
- b) Objetivos
- c) Políticas
- d) Normas generales
- e) Responsabilidad individual y de la supervisión
- f) Responsables por la capacitación
- g) Cuadros de programación general.

### **1.6.8.3 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Considerada la capacitación como la base fundamental para lograr el progreso dentro de la instrucción, la programación de la capacitación cumple un papel importante, por cuanto a través de la elaboración concreta y específica de los programas y eventos, se lograra sea eficiente.

De acuerdo a la naturaleza de actividad de la capacitación, el plan contiene dos clases de programas, la una referida a los eventos de la capacitación (cursos seminarios, mesas redondas, etc.) y a la otra considerado como sustentación, por estar orientada directamente al fortalecimiento del sistema de capacitación en su conjunto (investigaciones, desarrollo de tecnología, asesoría en materia de capacitación, desarrollo de infraestructura, etc.)

La estructura más adecuada y dependiente de las necesidades institucionales sería la siguiente:

- a) Determinación del objetivo general, debe reflejar exactamente la naturaleza y contenido del programa.
- b) Determinación de objetivos específicos, comprende el enunciado preciso relativo al cumplimiento de un objetivo general, incluye las condiciones particulares y los lineamientos de acción, así como los aspectos complementarios que se estimen necesarios para alcanzar el objetivo general.

- c) Determinación de metas específicas, comprende el detalle en forma precisa lo que desea ser o alcanzar dentro del periodo determinado.
- d) Determinaciones de responsables, tiene por objetivo el asegurar la ejecución y el control de la ejecución de los distintos programas que integra el plan de capacitación, se deberá asignar un responsable específico para cada uno de ellos.
- e) Determinación de actividades, se la considera como el conjunto de acciones necesarias para asegurar el alcance de las metas previstas, estas deben ser descritas en forma secuencia y lógica, tomando en consideración especialmente la disponibilidad de los recursos, es necesario para cada actividad especificar la fecha, el lugar y un responsable de su realización.
- f) Estimación de recursos, uno de los limitantes de las instituciones está caracterizado por las limitaciones, entre las que se destacan las de carácter financiero que son las que una última instancia determinara el cumplimiento de las aspiraciones del planificador de la capacitación, este es el aspecto que debe ser considerado muy relevante por este, durante la formulación de programas, ya que si bien es cierto que la estimación únicamente se reduce a un ejercicio de cálculo derivado de los requerimientos de estudio, infraestructura, honorarios, viáticos y otros gastos propios de la actividad de capacitación, los valores resultantes deben tener relación con las reales posibilidades de financiarlos, esta relación podría dar como resultado la conveniencia de introducir los primeros ajustes a los objetivos y metas, como producto de la propia reflexión del planificador, ya que, posteriormente con seguridad aparecen otras instancias.
- g) En la estimación de recursos es necesario tomar en consideración no solo el volumen, sino la calidad y oportunidad de todos los medios necesarios para la ejecución efectiva de los programas, en función de las metas previstas.

## **ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

Este paso considera la conveniencia de elaborar un cronograma de ejecución por cada programa, con la finalidad de objetivar la

programación elaborada y disponer de un instrumento que ayude a controlar la ejecución de las actividades.

Habiéndose cumplido adecuadamente con todos los pasos descritos anteriormente, ya podremos disponer de los elementos necesarios para integrar el plan de capacitación, el mismo que deberá ser sometido a la aprobación respectiva.

1. Implementación del plan de capacitación, que se encuentra integrada principalmente por los siguientes aspectos básicos que son: la difusión del plan, la coordinación, la ejecución y la evaluación, seguimiento efecto – impacto de la capacitación.
2. Difusión de la capacitación: cuando ya ha sido aprobado el plan de capacitación deberá ser difundido especialmente en aquellos niveles con poder de decisión respecto a la ejecución del mismo, así como, entre todos quienes participan en el proceso de la capacitación, con lo cual se lograra un mayor grado de apoyo aspecto fundamental en esta clase de actividad.

La difusión incluye actividades dirigidas a informar a todos los integrantes de una institución sobre la intencionalidad y alcance de las políticas aprobadas, así como, sobre el rol que le toca cumplir a cada uno para asegurar su participación en la implementación del plan de capacitación, es decir que básicamente la información deberá llegar a los siguientes niveles.

1. La dirección
2. Los mandos superiores, medios e inferiores
3. Al personal mediante los sistemas normales de información (murales, carteleras, revistas, boletines)

#### **1.6.8.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para la implementación del plan de capacitación previamente elaborado, las organizaciones requieren tomar en cuenta ciertos factores que permitirán optimizar y efectivizar dicho plan. Los mismos se señalan a continuación:

**Con respecto a los participantes:**

Criterios de selección  
Numero  
Edades  
Escolaridad  
Horarios de trabajo  
Puesto que desempeña  
Situaciones especiales, por ejemplo: inquietudes, frustraciones, bloques antagónicos.

**Con respecto al ambiente físico:**

Ubicación de los locales  
Tamaño  
Iluminación  
Ventilación  
Acústica  
Mobiliario

**Con respecto a la duración:**

El total del curso o seminario, y los parciales de las diversas secciones o módulos del evento.

Para efectos del cumplimiento de las programaciones del plan de capacitación establecido se pueden elaborar:

- a) Cronogramas
- b) Honorarios
- c) Calendarios

**Variables referentes a los costos:**

Hasta donde la empresa pueda afrontar los honorarios de instructores famosos y caros. Desde este punto, a menudo la solución óptima es una combinación de los internos con los externos, en diferentes momentos y áreas.

**Recomendaciones que se deben tomar en cuenta en la implementación y ejecución del plan de capacitación:**

Debe existir cooperación entre los gerentes y supervisores de cada una de las áreas con los programas de capacitación que realiza la empresa.

La organización para el entrenamiento puede ser efectiva solamente si reflejan las necesidades de entrenamiento de la compañía.

En la fase de organización se debe incluir la asignación de responsabilidades dentro del departamento. Además, en esta fase se debe seleccionar a los instrumentos y directores de discusión.

**METODOLOGÍA****Tareas:**

- a) Organizar los cursos y eventos de capacitación.
- b) En primer término comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido, duración, etc.
- c) Integrar los grupos
- d) Seleccionar a los instructores o a la institución capacitadora
- e) Elegir el equipo y reproducir materiales
- f) Acondicionar las aulas, prepara materiales.

En la implementación y ejecución de un programa de capacitación, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El registro individual por asistente al programa
- b) El registro por programas
- c) La calidad del material utilizado
- d) Instructores adecuadamente entrenados y de buena calidad
- e) Check list de logística.

### 1.6.8.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Evaluación es un juicio crítico general en función del entrenamiento como un todo. En la evaluación se mide si los objetivos de la capacitación se cumplieron o no.

#### Enfoques al evaluar la capacitación:

- a) Medir si la capacitación produjo las modificaciones esperadas en el desempeño.
- b) Comprobar si los resultados de la capacitación están relacionados con la consecución de las metas de la empresa.

#### Tipos de Evaluación de la Capacitación:

- a) Reacción.- ante el programa
- b) Aprendizaje.- tomar pruebas para evaluar su aprendieron o no.
- c) Conducta.- si la conducta en el trabajo cambio como un efecto de la capacitación recibida.
- d) Resultados.- Las mejoras en resultados son muy importantes. Si no hay mejora en los resultados entonces la capacitación no cumplió con sus objetivos.

#### Criterios para comprobar los resultados de un entrenamiento:

- a) Mayor calidad de la producción/servicio.
- b) Aumento del número de personas capacitadas para realizar un trabajo específico.
- c) Reducción del tiempo requerido para realizar una tarea.
- d) Ahorro en materiales.
- e) Conocimientos y habilidades adquiridas durante el proceso de entrenamiento.
- f) Aplicación de las habilidades adquiridas en el proceso del trabajo.
- g) Patrones de conducta cambiados y mejoramiento del desempeño.
- h) Disminución de ausentismo
- i) Reducción del índice de rotación
- j) Reducción de costos.

En la evaluación se debe registrar el costo de la inversión realizada (cuanto se gastó efectivamente). El propósito es medir la efectividad del gasto. Al dar a conocer el gasto efectuado, se puede justificar si la capacitación satisfizo lo que se esperaba o se pudieron conseguir mayores resultados luego de la capacitación. Se puede obtener también el dato del número de días en promedio para entrenamiento, así como también los gastos en que se incurren en promedio por persona. Se establecen estándares para futuros eventos.

La evaluación de un programa de capacitación descansa en gran parte tanto en lo adecuado de los criterios de efectividad del adiestramiento como en el diseñar de la investigación del logro de estos criterios.

Hay una pronunciada tendencia de las organizaciones para evaluar sus esfuerzos de adiestramiento, evaluando las reacciones del aprendiz hacia el programa en lugar de medir las consecuencias del mismo para el desempeño real del puesto. Indudablemente, las actitudes del aprendiz son un criterio útil para evaluar los resultados del adiestramiento y los procedimientos. Sin embargo, la ausencia de las mejoras correspondientes en el comportamiento en el puesto, las actitudes favorables son solo de utilidad general.

El proceso de capacitación se constituyen en un proceso de cambio, los empleados con capacitación se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades a fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

### **Etapas de la Evaluación de un Programa de Capacitación**

En primero lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de su conocimiento. Un examen posterior a la capacitación y la comparación de los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumple por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

El mejor modo de medir la transferencia, consiste en una mejora en el desempeño. Los estudios de seguimiento pueden llevarse a cabo durante

meses (o años incluso) después de la terminación del programa para determinar el grado de retención del aprendizaje.

En último termino el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que produzcan en el desempeño. El proceso de la evaluación de la capacitación, incluye la apreciación del desempeño individual de cada uno de los participantes en los programas de capacitación; y, consiste en medir los logros de cada individuo en relación con objetivos específicos y, comparar el nivel de desempeño anterior y posterior a la capacitación.

En segundo lugar, está la evaluación del entrenamiento desde el punto de vista de resultados cuantificables, lo que es sumamente difícil de realizar porque hay muchos aspectos intangibles en el desarrollo de la gente. En la actualidad se usan varias técnicas de evaluación entre las que se encuentran: evaluaciones previas y posteriores al programa, entrevistas profundas a los participantes y a sus superiores, medidas de producción y otros.

## **METODOLOGÍA**

Existen varias formas de evaluar la capacitación:

- a) En base a formatos, correcta y específicamente diseñados para cada curso.
- b) Estos deben abordar todos los temas tratados en el mismo (formularios de la evaluación del instructor, del contenido y objetivos de cada programa)
- c) Pruebas para medir el resultado de la capacitación
- d) Sistemas de evaluación informales como la observación sobre la marcha del trabajo.
- e) Comparar a un grupo (homogéneo) que recibió entrenamiento con otro similar que no recibió entrenamiento (grupo de control). Como resultado se obtiene una curva de avance del grupo, lo mismo se puede aplicar individualmente.
- f) Comparando la primera detección de necesidades con las siguientes
- g) Comparando las evaluaciones de desempeño, antes y después de la capacitación correctiva.
- h) A través de las necesidades que la originaron comparando el nivel de desempeño, anterior a la capacitación, el estándar esperado por el responsable del departamento y el nivel de desempeño posterior a la capacitación.

### 1.6.8.6 SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN

Comprende la continuidad de la capacitación, por cuanto constituye un conjunto de actividades dinámicas, las mismas que nos permite mantener actualizados, los conocimientos adquiridos y estos a sus vez proyectarlos en el tiempo, o también nos permiten seguir el camino o trayectoria personal de un funcionario en varios aspectos como el conocimiento, la creatividad el ánimo, compromiso con el objeto de que un programa de capacitación no signifique un pasatiempo o desfogue en la vida cultural de aquella persona que asiste al evento de capacitación, sino por el contrario perdure y continúe en el tiempo y que todos los conocimientos adquiridos reviertan tanto en beneficio del individuo como de la institución, finalmente nos permite determinar de manera cualitativa y cuantitativa, los resultados alcanzados con la capacitación efectuada.

#### OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO

Se puede decir que el seguimiento es muy importante dentro de la capacitación, ya que es donde se verifica que tanto se ha aprendido y en qué forma se practica lo aprendido, como objetivo tenemos los siguientes:

- a) Comprobar el cambio de comportamiento de los capacitados que se manifiesta en aumento de su eficiencia y eficacia.
- b) Determinar el grado de aplicación de conocimientos recibidos durante la capacitación en el desempeño de su trabajo.
- c) Proporcionar información y retroalimentación que permita incorporar ajustes al proceso de capacitación.
- d) Informar a los directivos respecto de los beneficios que brinda la capacitación y conseguir el apoyo necesario para su continua aplicación.

#### CLASIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Esta fase del proceso de la capacitación se la puede clasificar por la forma de organizarse y puede ser EVENTUAL O PERMANENTE.

- a) Es eventual cuando se ha establecido un programa específico de seguimiento para un evento determinado.
- b) Es permanente cuando el seguimiento es aplicado a un programa de capacitación permanente o continuo.

## **PROGRAMA DE SEGUIMIENTO**

Es necesario considerar los siguientes factores para establecer un efectivo programa de seguimiento.

1. Determinación los objetivos a corto mediano y largo plazo
2. Actualización periódica de necesidades de capacitación.
3. Adaptaciones de las nuevas necesidades del programa.
4. Evaluación periódica del programa.
5. Control estadístico de los resultados del programa.

Considerando los aspectos antes mencionados se puede estructurar un programa de seguimiento que entre otras actividades podrá incluir las siguientes acciones.

- a) Informarse periódicamente sobre las temáticas tratadas en el programa de capacitación.
- b) Entrevistar a jefes inmediatos y personal del mismo nivel del capacitado para determinar los cambios que ha sido apreciados por quienes permanecen laboralmente junto a él, y sensibilizar a estos para que brinden el apoyo necesario al capacitado.
- c) Establecer reuniones periódicas de trabajo con el capacitado para determinar las dificultades encontradas en su desempeño, así como los aspectos que han facilitado el desenvolvimiento en su trabajo.
- d) Planificar acciones complementarias de capacitación para el participante.

**CAPITULO II:**

**DIAGNÓSTICO Y ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN  
TELEFÓNICA ECUADOR**

## **2.1 ENCUESTA DE CAPACITACIÓN**

### **2.1.1 OBJETIVOS GENERALES**

Determinar la situación actual de la administración de la capacitación en  
La compañía TELEFÓNICA ECUADOR

### **2.1.2 METODOLOGÍA**

#### **2.1.2.1 TÉCNICA DE DIAGNÓSTICO**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos se ha determinado que necesitamos recolectar información que nos ayude a determinar las necesidades, por lo que aplicaré una ENCUESTA, con 24 preguntas de las distintas etapas del plan de capacitación.

#### **2.1.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Esta encuesta será aplicada a los 100 líderes a nivel nacional, quienes tienen la responsabilidad de analizar, solicitar y evaluar la capacitación para sus colaboradores.

### **2.1.3 MODELO DE LA ENCUESTA**

#### **ENCUESTA DE ANALISIS DE LA GESTION DE CAPACITACIÓN EN TELEFÓNICA ECUADOR**

La presente encuesta fue elaborada por Telefónica y tiene como objetivo levantar información correspondiente a la situación actual de las actividades de capacitación al personal realizadas por la organización.

#### **1. ¿Conoce si Telefónica cuenta con un modelo formal de Capacitación?**

SI

NO

2. ¿Qué factores considera que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de un sistema de Capacitación? (Marque solo una opción)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....  
PLANEACION ESTRATEGICA.....  
LEVANTAMIENTO DE  
NECESIDADES.....  
DE ACUERDO AL PERFIL DEL PUESTO.....

3. ¿Ha participado en algún proceso de detección de necesidades de capacitación de su departamento?

SI  NO

4. ¿Considera que la actividad de capacitación asignada ha sido relacionada de acuerdo a la función del postulante?

ALTAMENTE RELACIONADA.....  
MEDIANAMENTE RELACIONADA.....  
ESCASAMENTE RELACIONADA.....

5. ¿Ha determinado objetivos de capacitación en su área?

SI  NO

6. ¿Conoce usted si actualmente en la compañía existe un plan de capacitación formal?

SI  NO

7. ¿Conoce si existe un plan de Capacitación para su equipo de trabajo?

SI CONOCE.....  
DESCONOCE.....

Si su respuesta fue afirmativa continúe a la pregunta número 8 caso contrario avance a la número 9

8. ¿Conoce dicha programación de capacitación para su área?

SI CONOCE.....  
DESCONOCE.....

9. ¿Los eventos de capacitación están alineados con los objetivos de la organización?

SI.....  
NO.....  
DESCONOZCO...

10. Considera que las necesidades de capacitación de su área han sido limitadas por:

PRESUPUESTO.....  
TIEMPO.....  
FALTA DE PLANIFICACIÓN.....

11. ¿Conoce usted si existe actualmente una política para la administración de capacitación en la empresa?

SI.....  
NO.....  
NO SABE.....

12. ¿Han participado colaboradores a su cargo, en el diseño de un evento de capacitación?

SI.....  
NO.....  
NO SABE.....

13. ¿Durante el 2008 en promedio, a cuantos eventos de capacitación asistió su personal a cargo?

NINGUNO.....  
1 A 3 VECES.....  
3 A 6 VECES.....

14. ¿Considera usted que existe una organización adecuada para eventos de capacitación?

SI.....  
NO.....

**15. ¿Qué aspectos de capacitación considera deben ser objetos de evaluación?**

- PROGRAMA.....  
INSTRUCTOR.....  
COORDINADOR.....  
PRUEBAS DE RENDIMIENTO.....  
TODOS.....  
NINGUNO.....

**16. ¿En qué momento se realizan las evaluaciones de la capacitación en la empresa?**

- AL INICIO.....  
DURANTE.....  
FINAL.....  
NINGUNA.....

**17. ¿Conoce usted si existe actualmente un plan de seguimiento en la capacitación?**

- SI.....  
NO.....

**18. ¿Cada cuánto tiempo realiza usted seguimiento a las capacitaciones dictadas a su personal?**

- CADA AÑO.....  
CADA 4 MESES.....  
CADA 2 MESES.....  
NUNCA.....

**19. ¿En caso de que si haga seguimiento, ha detectado nuevas necesidades de capacitación?**

- SI.....  
NO.....

20. ¿Después de un evento de capacitación, el desempeño de sus colaboradores es?

IGUAL .....

MEJOR.....

MEJORO NOTABLEMENTE.....

21. ¿Considera que se debe implementar una encuesta para evaluar la eficacia de la capacitación recibida?

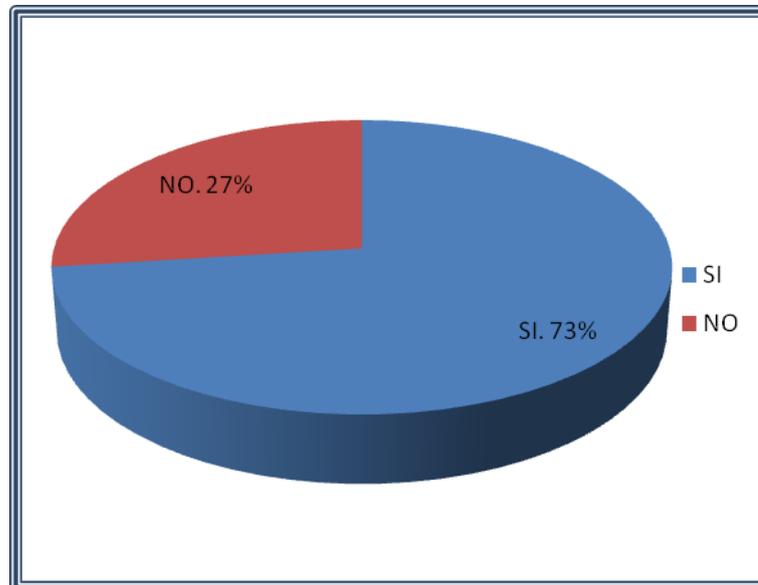
SI.....

NO.....

**2.1.4 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA**

**1. ¿Conoce si Telefónica cuenta con un modelo formal de Capacitación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	73	73%
NO	27	27%
	100	100%



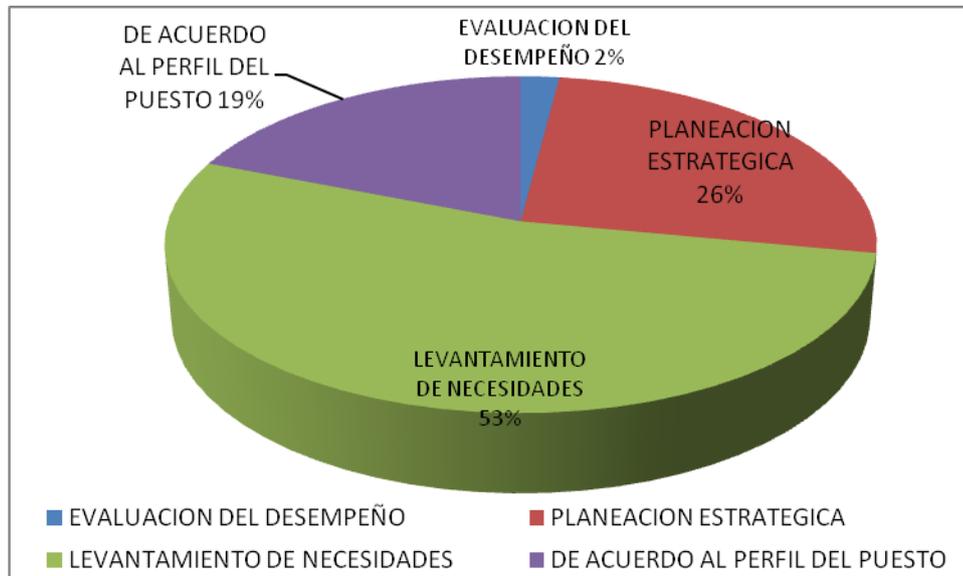
**ANÁLISIS**

Luego de realizada la encuesta se conoció que aproximadamente 7 de cada diez personas conocen que la compañía Telefónica posee programas formales de capacitación para sus colaboradores, sin embargo cerca de la tercera parte los encuestados no conoce dichos programas.

Es por esto que uno los principales objetivos de este estudio es lograr que el personal que lidera grupos, conozcan en su totalidad (100%) los modelos de capacitación que Telefónica ha creado para beneficio de sus colaboradores.

2. ¿Qué factores considera que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de un sistema de Capacitación? (Marque solo una opción)

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2	2%
PLANEACION ESTRATEGICA	26	26%
LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES	53	53%
DE ACUERDO AL PERFIL DEL PUESTO	19	19%
	100	100%



### ANÁLISIS

El resultado a la interrogante muestra que más de la mitad de los encuestados coinciden en que un Levantamiento de Necesidades es el mejor enfoque que tiene un programa de capacitación. Cerca de la cuarta parte de los encuestados afirma que un programa de capacitación debe tener una orientación hacia la planificación de las actividades del departamento y la mejor manera de lograrlas.

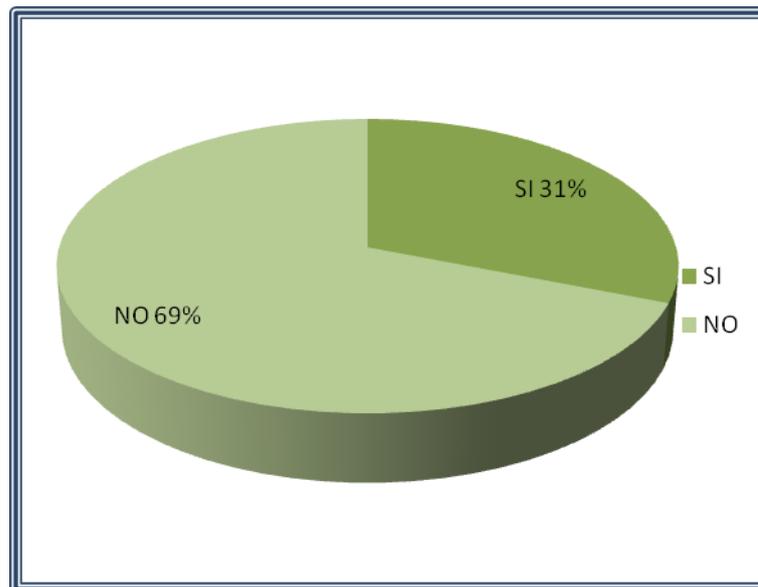
Por otra parte el 19% del total de la muestra afirma que los modelos de capacitación deben desarrollarse de acuerdo a las diferentes funciones que realiza el personal de la compañía y solo dos de los encuestados

consideran que un modelo de capacitación se debe elaborar desde un punto de vista de evaluación del desempeño del personal.

En resumen, los resultados reflejan un mayor interés por un programa de capacitación que atienda las necesidades personalizadas en cada uno de los departamentos, por lo que este programa propone una recopilación de todos los temas mencionados anteriormente con el fin de abarcar factores necesarios para mejorar el desempeño del personal.

### 3. ¿Ha participado en algún proceso de detección de necesidades de capacitación de su departamento?

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	31	31%
NO	69	69%
	100	100%



### ANÁLISIS

Los resultados muestran que solo 3 de cada 10 personas líderes de grupo en Telefónica han participado en un proceso para detectar las necesidades del departamento con el fin de que sean aplicadas a un programa de capacitación.

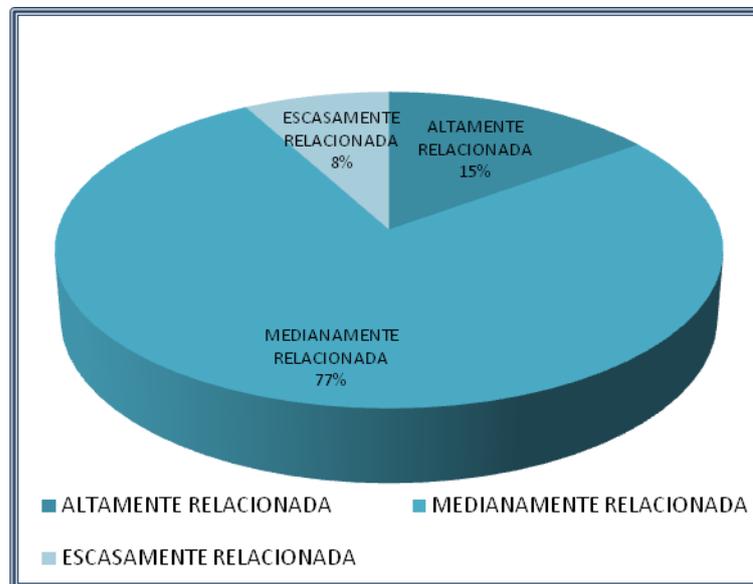
Este resultado guarda relación con la interrogante No. 2, en donde más de la mitad de los encuestados coinciden que un programa de capacitación

debe enfocarse en las necesidades del departamento, por lo que se concluye que Telefónica no ha dado prioridad a temas de esta índole.

El programa de capacitación que se propone, está enfocado, entre otras cosas, en las principales necesidades de los departamentos con el fin de minimizarlas y de esta forma lograr que los resultados obtenidos se vean reflejados en el desempeño del personal.

**4. ¿Considera que la actividad de capacitación asignada ha sido relacionada de acuerdo a la función del postulante?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
ALTAMENTE RELACIONADA	15	15%
MEDIANAMENTE RELACIONADA	77	77%
ESCASAMENTE RELACIONADA	8	8%
	100	100%



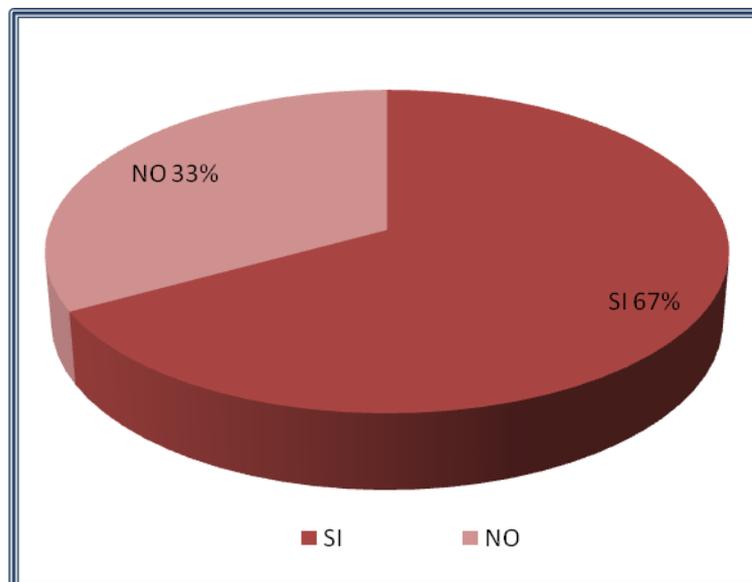
**ANÁLISIS**

Las tres cuartas partes de los encuestados afirman que las capacitaciones realizadas por Telefónica hasta la fecha, están direccionadas medianamente hacia las funciones del personal. Sin embargo, el 15% de estos encuestados considera que los programas propuestos por la compañía si están relacionados con las funciones de cada uno de sus colaboradores y el 8% de ellos que están altamente relacionadas.

De esto podemos deducir que las capacitaciones realizadas por la compañía no cubren totalmente las necesidades relacionadas al perfil de cada trabajador. Por lo que el modelo de capacitación propuesto, mide las funciones del personal y las necesidades en estos perfiles con el fin de lograr mejoras en cada uno de ellos.

#### 5. ¿Ha determinado objetivos de capacitación en su área?

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	67	67%
NO	33	33%
	100	100%



#### ANÁLISIS

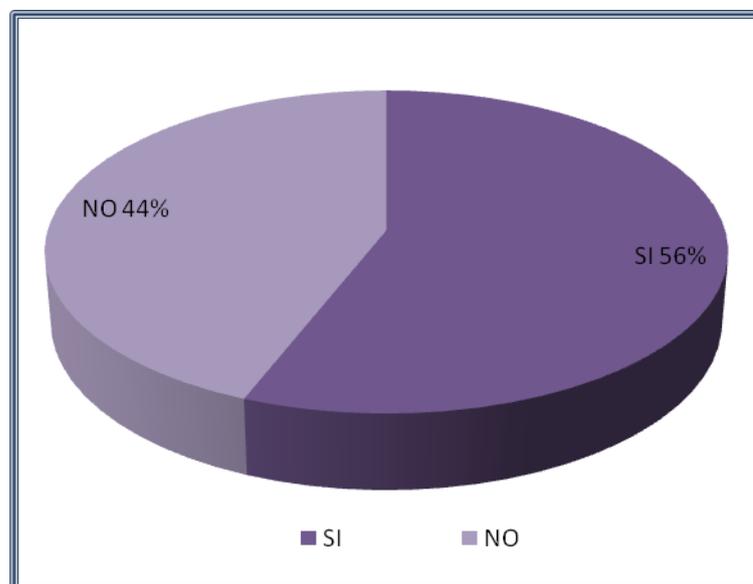
Un 67% de los encuestados afirman han elaborado objetivos para su departamento al desarrollar programas de capacitación, y el 33% restante no lo ha hecho.

Es recomendable que todas las personas que lideran departamentos establezcan objetivos al desarrollar un programa de capacitación con el propósito de conocer hacia donde se dirige cada departamento, y a su vez lograr el objetivo principal de todo sistema de capacitación como lo es mejorar el desempeño del departamento.

El programa de capacitación propuesto busca que cada elemento del departamento desarrolle y conozca los objetivos que se persiguen al desarrollar sistemas de capacitación.

**6. ¿Conoce usted si actualmente en la compañía existe un plan de capacitación formal?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	56	56%
NO	44	44%
	100	100%



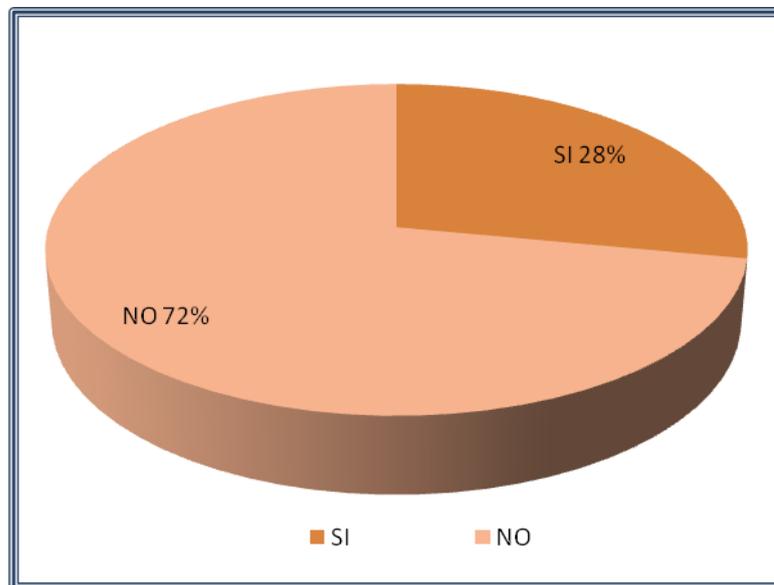
**ANÁLISIS**

Más de la mitad de los encuestados conoce de un sistema de capacitación en Telefónica, sin embargo una gran porción de estos no lo conoce. Esto se debe a la falta de un sistema formal y organizado en donde los objetivos y enfoques de capacitación sean planificados y comunicados al personal oportunamente.

Este estudio propone un esquema planificado y un modelo de capacitación dirigido al personal, en donde cada uno de los que forman parte de los departamentos conozca a profundidad el programa desarrollado para capacitar y mejorar su desempeño.

**7. ¿Conoce si existe un plan de Capacitación para su equipo de trabajo?**

OPCIONES	#	PORCENTAJE
	RESPUESTAS	%
SI	28	28%
NO	72	72%
	100	100%



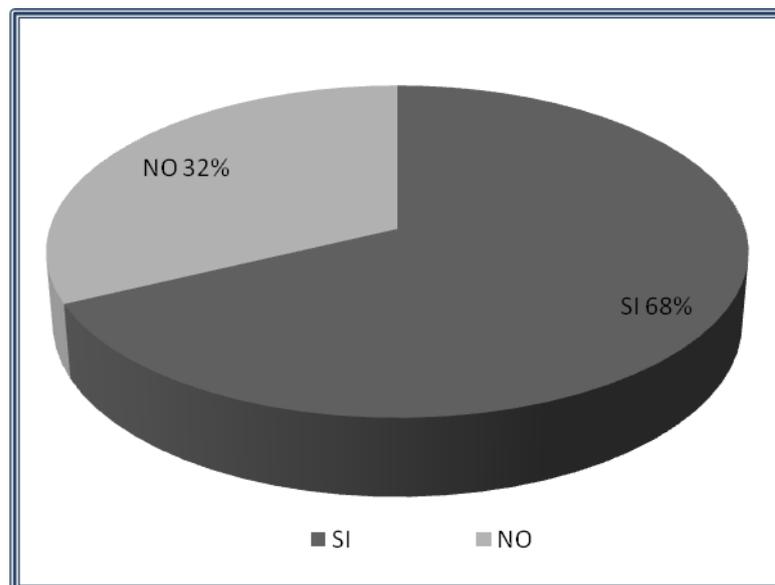
**ANÁLISIS**

De la totalidad de los encuestados, aproximadamente solo la cuarta parte conoce que existen programas de capacitación en la compañía, lo que muestra un gran problema de difusión en la elaboración de los mismos.

El método en estudio, propone y recomienda que los programas de capacitación incluyan sistemas de difusión al personal de la compañía, con el fin de que se los explote y de esta manera optimizar los resultados en cada una de los equipos de trabajo.

#### 8. ¿Conoce dicha programación de capacitación para su área?

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	19	68%
NO	9	32%
	28	100%



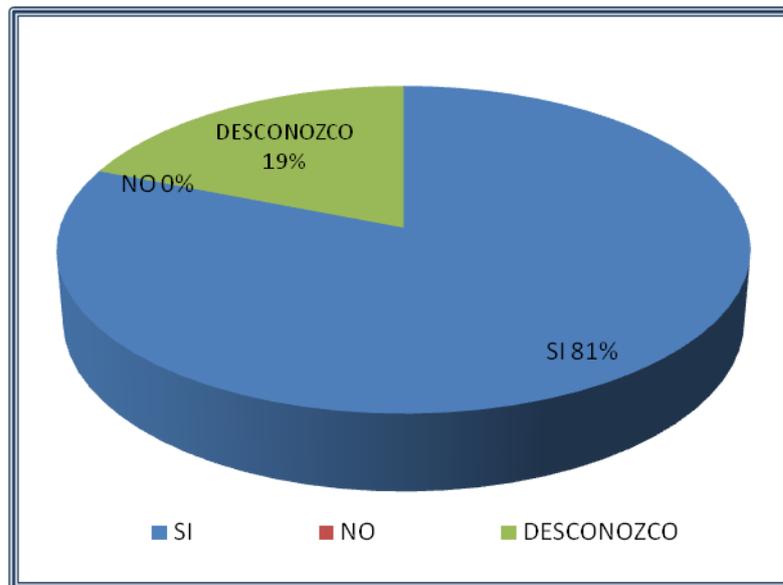
#### **ANÁLISIS**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta interrogante, de las personas que conocen que existen programas de capacitación, el 68% conocen a profundidad los planes de capacitación desarrollados para su departamento, lo que resta beneficios al departamento ya que no se

explota en su totalidad los programas de capacitación diseñados al no ser difundidos de manera satisfactoria, resultando en desperdicio de recursos tanto económicos como humanos.

**9. ¿Los eventos de capacitación están alineados con los objetivos de la organización?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	81	81%
NO	0	0%
DESCONOZCO	19	19%
	100	100%



**ANÁLISIS**

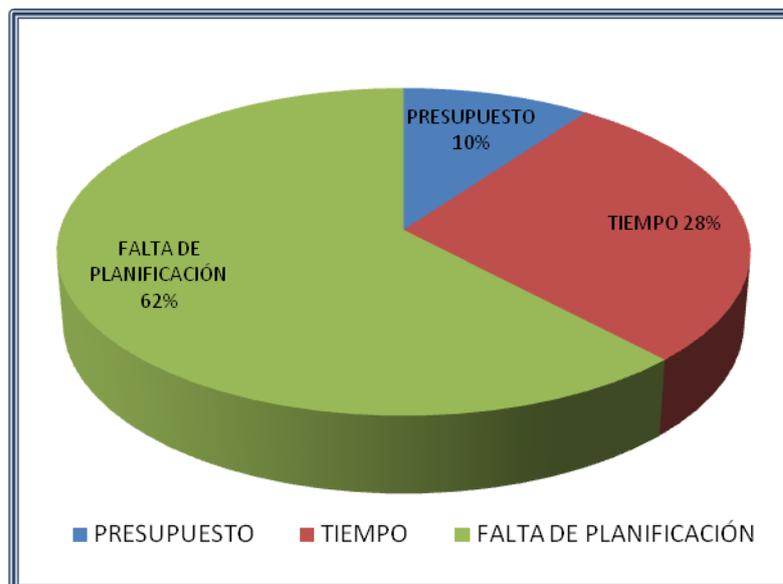
El 81% de los encuestados afirma que las capacitaciones que la compañía brinda a sus colaboradores están alineadas con sus objetivos organizacionales, mientras que el 19% no conoce si esto ocurre.

La compañía debe relacionar los objetivos planteados para los sistemas de capacitación con los objetivos que se han establecido para toda la organización, sin embargo es evidente un problema de difusión a nivel del

personal que se beneficia de estos sistemas, ya que todo el personal debería estar consciente de los objetivos que se persiguen al recibir las capacitaciones en estudio.

**10. Considera que las necesidades de capacitación de su área han sido limitadas por:**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
PRESUPUESTO	10	10%
TIEMPO	28	28%
FALTA DE PLANIFICACIÓN	62	62%
	100	100%



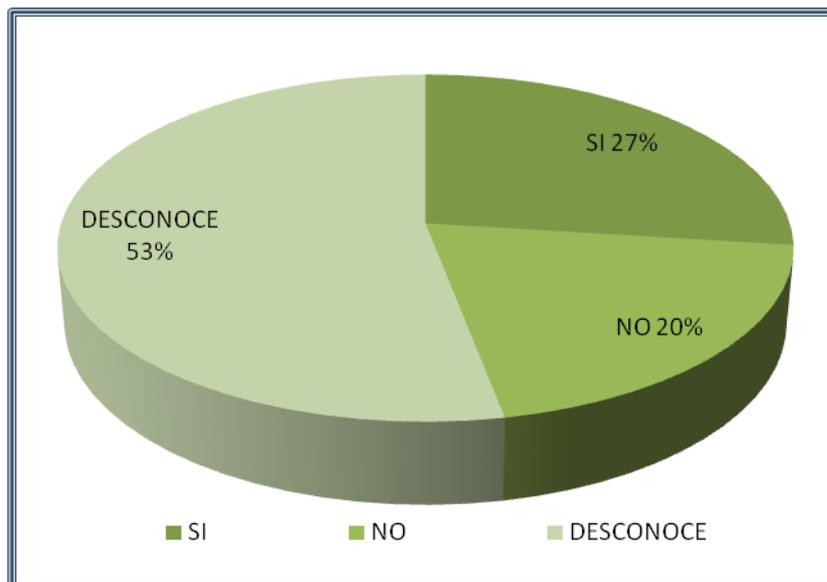
**ANÁLISIS**

Del total de los encuestados, el 62% afirma que las necesidades de capacitación dentro de Telefónica no son cubiertas principalmente por falta de planificación, el 28% de ellos coincide en que esto se da por falta de tiempo y solo el 10% por falta de presupuesto, por lo que podemos deducir que la compañía si cuenta con recursos suficientes para brindar capacitaciones oportunas a sus colaboradores.

Este estudio propone un sistema de capacitación que además de enfocarse en las principales necesidades del personal, presupueste tanto los recursos de tiempo y dinero que no han permitido que las estas necesidades de capacitación sean cubiertas.

**11. ¿Conoce usted si existe actualmente una política para la administración de capacitación en la empresa?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	27	27%
NO	20	20%
DESCONOCE	53	53%
	100	100%



**ANÁLISIS**

De acuerdo a la muestra tomada en consideración para la encuesta, de cada 10 personas que trabajan en Telefónica, 5 no conoce si existe en la compañía una política de administración para capacitaciones en la empresa, 3 si conoce sobre estas políticas, y 2 de ellas no las conoce.

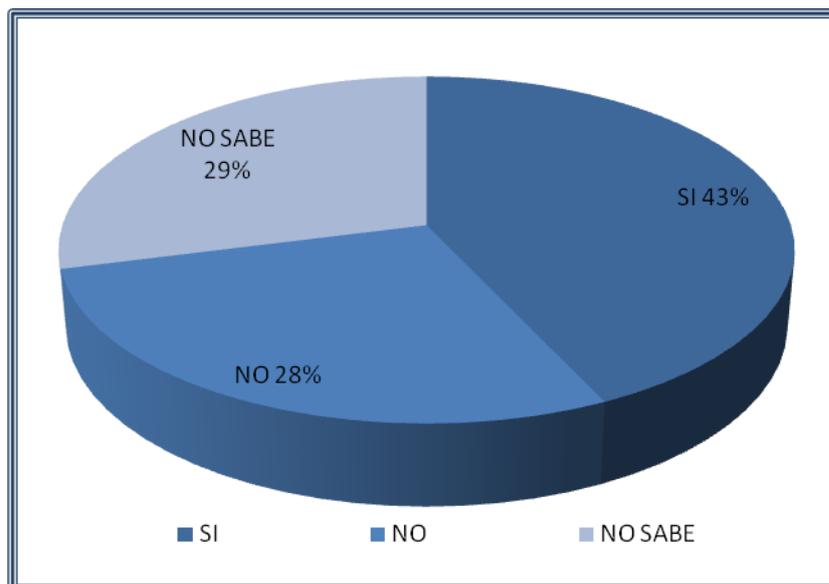
Esto hace evidente un problema profundo de difusión de las mismas ya que el 100% de los líderes encargados de grupos de empleados deberían conocerlas totalmente. El desconocimiento de las políticas de capacitación

no permite que este recurso sea explotado, restando beneficios al personal de la compañía.

Es por esto que, uno de los temas a los que se le da mayor importancia en el estudio de esta tesis, es la difusión del sistema de capacitación con el fin de que las personas que harán uso de este beneficio conozcan a profundidad en lo que esta consiste.

**12. ¿Han participado colaboradores a su cargo, en el diseño de un evento de capacitación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	43	43%
NO	28	28%
NO SABE	29	29%
	100	100%



**ANÁLISIS**

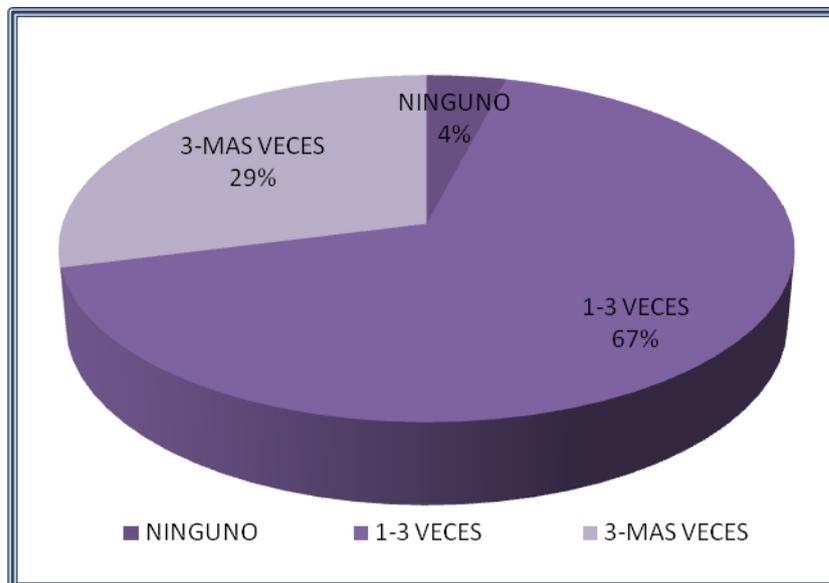
Según los resultados que muestra la encuesta, de las actividades de capacitación que se han realizado el 43% conoce que sus colaboradores ha participado en la organización de eventos de capacitación, el 28% de ellos conoce que sus colaboradores no han participado en estos eventos y el 29% desconoce si esto ha ocurrido.

Los resultados obtenidos reflejan principalmente dos problemas, uno de ellos es la falta de comunicación entre los grupos y sus líderes, ya que existe un porcentaje significativo de ellos (cerca de la tercera parte) que no conoce si sus colaboradores han participado en estas actividades; por otra parte, se evidencia un problema de colaboración en dichas actividades.

El estudio en cuestión, propone que se designen personas que sean las responsables del diseño y elaboración de estos programas de capacitación.

**13. ¿Durante el 2008 en promedio, a cuantos eventos de capacitación asistió su personal a cargo?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
NINGUNO	4	4%
1-3 VECES	67	67%
3-MAS VECES	29	29%
	100	100%



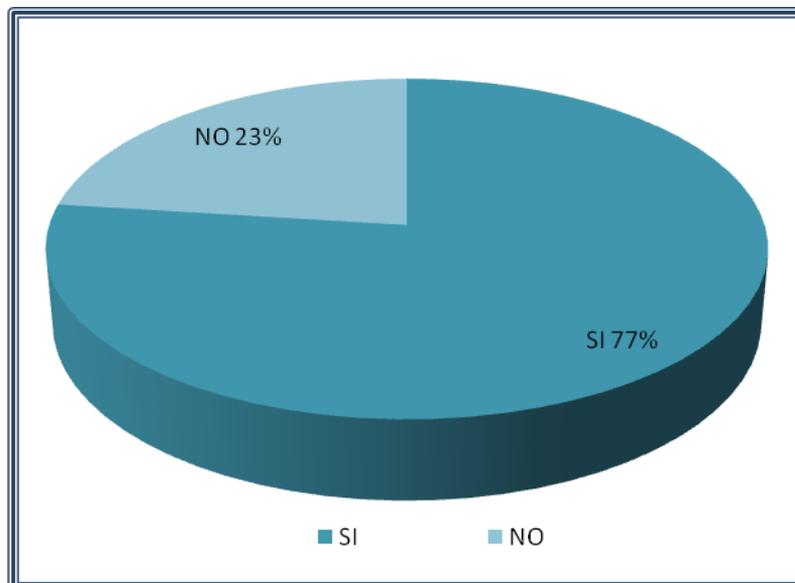
**ANÁLISIS**

Del total de los encuestados, el 67% ha asistido de una a tres veces a un evento de capacitación y el 29% ha asistido más de tres veces, lo que indica que un gran porcentaje del personal si se beneficia de estos programas, sin embargo la mayoría de ellos no asiste a todas las capacitaciones, lo que seguramente se debe a una falta planificación y difusión oportuna del evento, lo que produce que las personas que necesitan asistir, no puedan planificar su tiempo para poder hacerlo.

Además existe una mínima parte representada por el 4% que no ha asistido a eventos de capacitación, lo que muestra que existen personas que no han hecho uso de estos programas, seguramente por lo mencionado en el párrafo anterior. Lo que busca el método propuesto es asegurar que el sistema de capacitación cubra el 100% de las personas que se beneficiarán de estos eventos.

**14. ¿Considera usted que existe una organización adecuada para eventos de capacitación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	77	77%
NO	23	23%
	100	100%



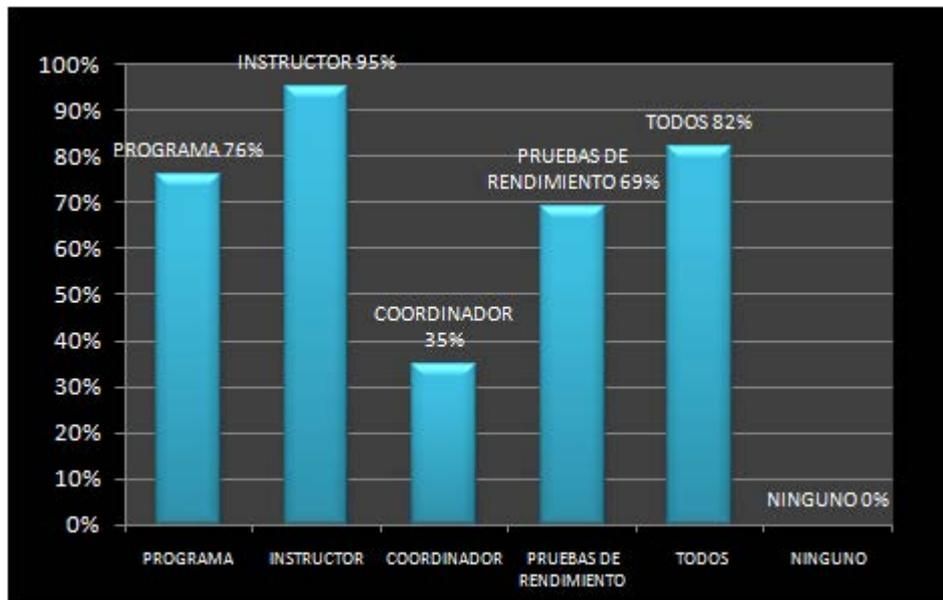
**ANÁLISIS**

De cada diez personas que han asistido a eventos de capacitación, aproximadamente 8 afirman que estos han sido adecuadamente organizados, sin embargo 2 coinciden en que los eventos de capacitación no han sido organizados de manera satisfactoria.

El método de capacitación que se propone, planifica anticipadamente los eventos de capacitación con el fin de que estos se desarrollen de manera organizada y puedan ser de total satisfacción y apoyo para los colaboradores de la compañía.

**15. ¿Qué aspectos de capacitación considera deben ser objetos de evaluación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
PROGRAMA	76	76%
INSTRUCTOR	95	95%
COORDINADOR	35	35%
PRUEBAS DE RENDIMIENTO	69	69%
TODOS	82	82%
NINGUNO	0	0%



**ANÁLISIS**

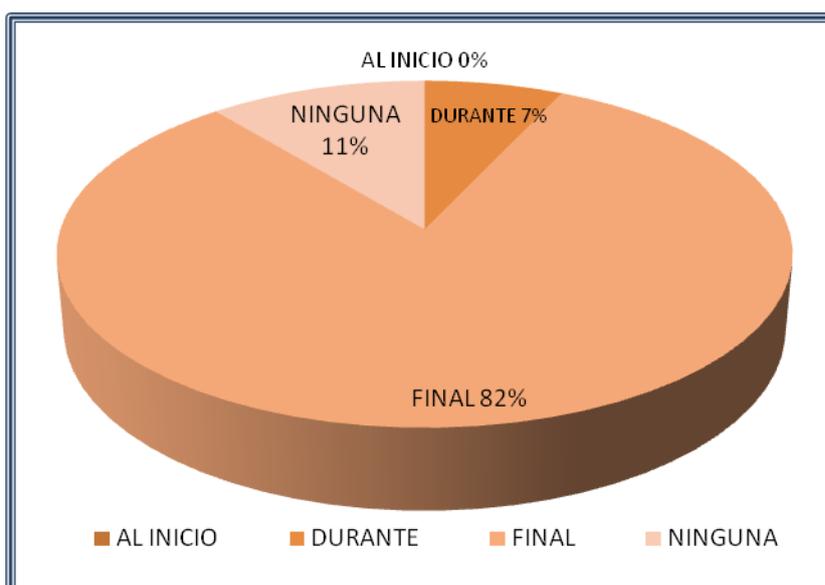
Del total de encuestados, todos dan prioridad al instructor, por lo que podemos deducir que uno de los aspectos importantes para brindar una adecuada capacitación es una correcta preparación de sus instructores; para los encuestados, esta es la base de toda capacitación.

En segundo lugar, los encuestados dan prioridad de evaluación a todos los aspectos como una oportuna preparación del programa, correcta organización por parte del instructor, las pruebas de rendimiento que deben tomarse luego de cada capacitación; en tercer lugar, priorizan al programa de capacitación, en cuarto únicamente a las pruebas de rendimiento y en último lugar dan prioridad del 35% a los coordinadores de eventos de capacitación.

El método de capacitación propuesto, concilia todos estos aspectos organizadamente con el fin de que puedan ser evaluados y medidos según su desempeño.

**16. ¿En qué momento se realizan las evaluaciones de la capacitación en la empresa?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
AL INICIO	0	0%
DURANTE	7	7%
FINAL	82	82%
NINGUNA	11	11%
	100	100%



**ANÁLISIS**

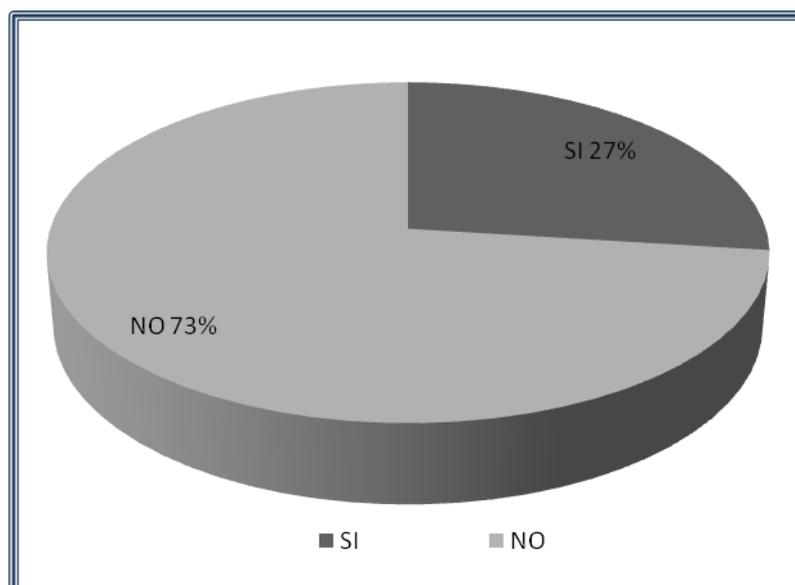
De los 100 líderes de grupo encuestados, el 82% afirma que las evaluaciones se realizan al final de cada evento de capacitación, sin embargo existe un 11% que afirma que no se realizan evaluaciones, lo que resulta no ser muy positivo para la compañía, ya que al omitir estas evaluaciones no se pueden medir los resultados de la evaluación.

El 7% afirma que las evaluaciones se realizan durante el evento de capacitación, lo no es recomendable debido a que el evento no ha concluido en un 100% y por ende los participantes no la podrán evaluar en ese porcentaje.

La evaluación de los eventos de capacitación que este estudio propone, indica que las evaluaciones deben hacerse al final de cada uno de los eventos para efectos que el participante pueda dar su opinión completa de la misma.

**17. ¿Conoce usted si existe actualmente un plan de seguimiento en la capacitación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	27	27%
NO	73	73%
	100	100%



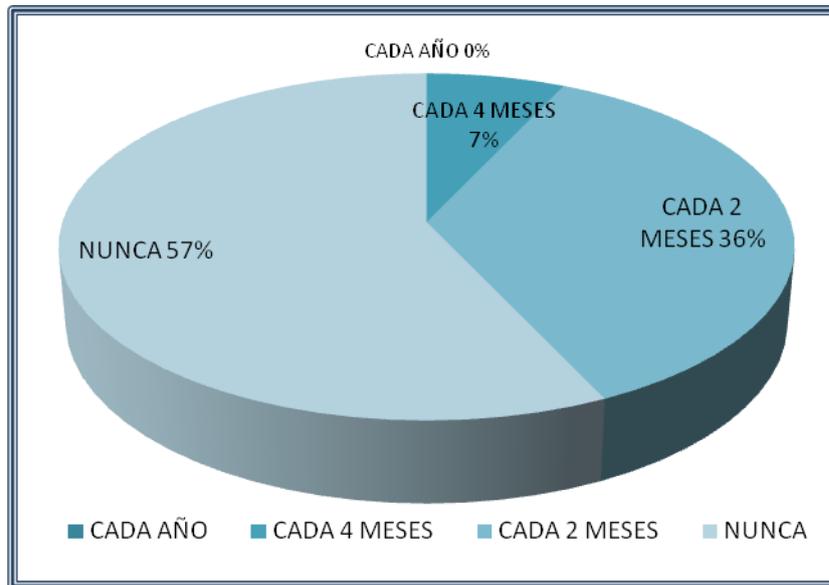
## **ANÁLISIS**

Aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados no conocen que en Telefónica exista un plan de seguimiento de capacitación, existe un porcentaje que si los conoce, sin embargo es importante que todos (100%) los coordinadores y líderes de grupos conozcan de los planes que tiene la compañía para dar seguimiento a los eventos de capacitación.

Seguramente, una de las razones por las cuales la mayor parte de la muestra objeto de estudio no conozca de estos planes, se debe a que no existe una adecuada comunicación de los mismos o en su defecto no existen, por lo que el programa de capacitación que se estudia, propone que se de seguimiento detallado de los programas de capacitación que se realizan con el fin de que los resultados del mismo puedan servir entre otras cosas, para mejoras futuras.

### **18. ¿Cada cuánto tiempo realiza usted seguimiento a las capacitaciones dictadas a su personal?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
CADA AÑO	0	0%
CADA 4 MESES	7	7%
CADA 2 MESES	36	36%
NUNCA	57	57%
	100	100%



**ANÁLISIS**

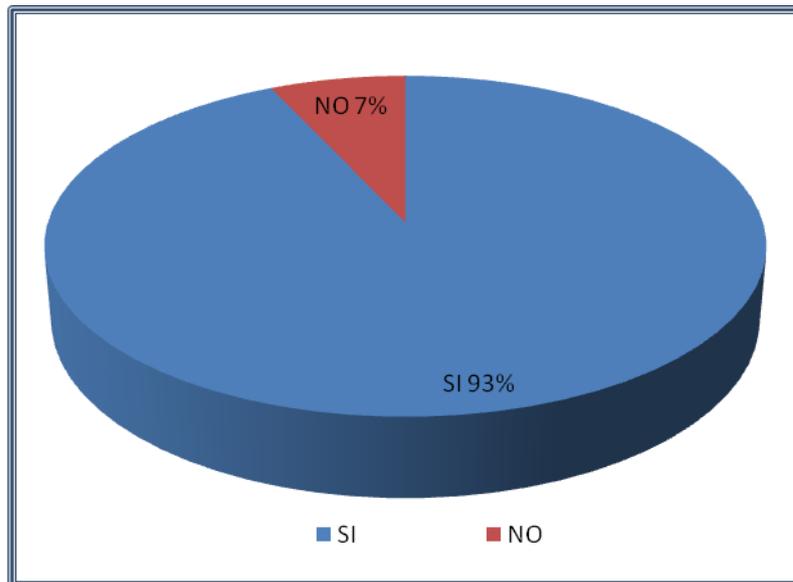
Más de la mitad de los encuestados, no realizan seguimiento de las capacitaciones a su personal a cargo, lo que no permite que se puedan conocer los resultados reales de la capacitación realizada.

El 36% de los encuestados afirman que realizan capacitaciones cada 2 meses y el 7% cada 4 meses, mostrando que existe un interés por saber hasta qué punto la capacitación sirvió dentro del departamento, sin embargo la mayoría no lo hace.

Esto se debe a la falta de planificación y organización de las actividades de capacitación, antes, durante y después de los eventos.

**19. ¿En caso de que si haga seguimiento, ha detectado nuevas necesidades de capacitación?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	40	93%
NO	3	7%
	43	100%



**ANÁLISIS**

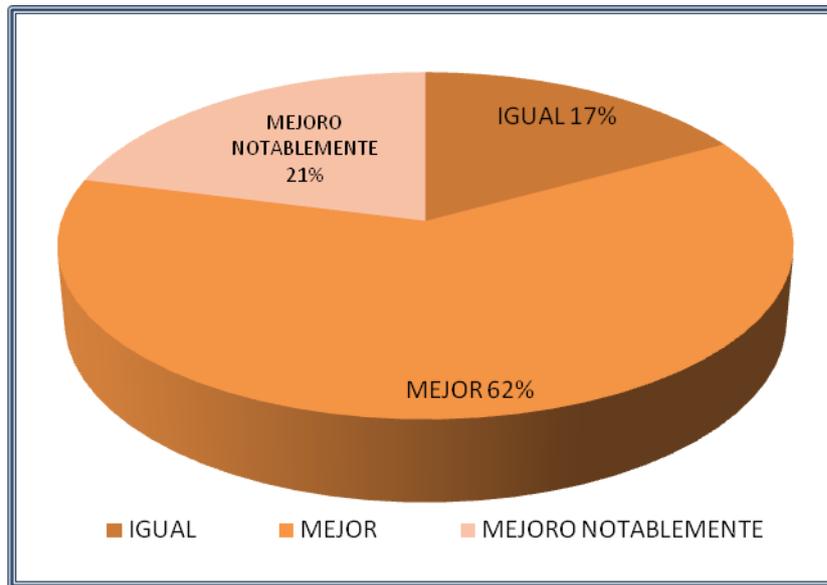
De 100 líderes de grupo, aproximadamente 40 realizan seguimiento a las capacitaciones del personal, y de estos 36 han detectado nuevas necesidades dentro de estos eventos.

Esto nos hace entender que las capacitaciones que se han realizado no cubren todos los aspectos que se necesitan luego de realizarse una capacitación.

Es por esto que el método propuesto, analiza las necesidades y mediante un programa de capacitación, organizadamente planificado, cubre todas esas necesidades especificadas anteriormente.

**20. ¿Después de un evento de capacitación, el desempeño de sus colaboradores es?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
IGUAL	17	17%
MEJOR	62	62%
MEJORA NOTABLEMENTE	21	21%
	100	100%



### ANÁLISIS

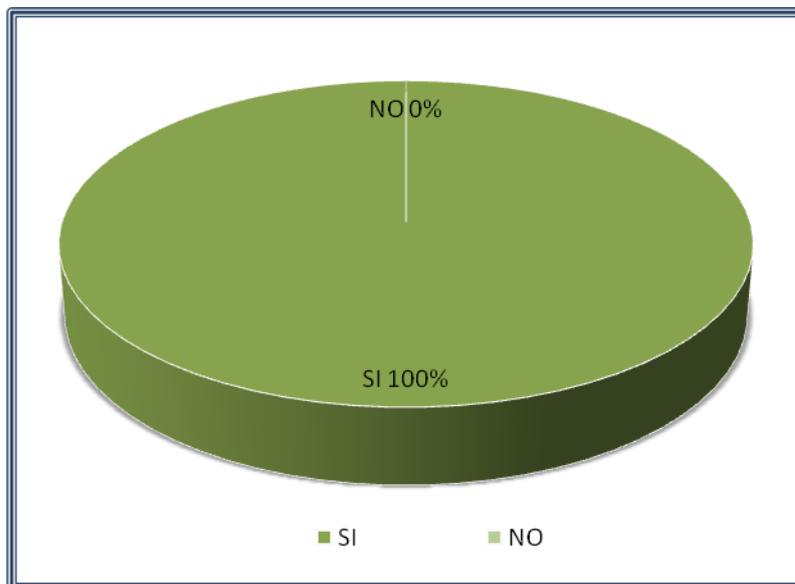
Del total de encuestados, el 62% afirma que sus colaboradores han mejorado después de recibir las capacitaciones, el 21% que sus colaboradores han mejorado notablemente y el 7% que no han tenido ninguna mejora luego de esto.

Es positivo para la compañía que la mayoría de las personas que participan de las capacitaciones muestren un cambio favorable en su desempeño a consecuencia de la capacitación recibida, sin embargo se debe buscar los motivos por los que no se ha evidenciado cambio positivo en los demás colaboradores.

El método propuesto hace énfasis en la importancia de realizar un seguimiento continuo de los eventos de capacitación realizados, con el fin de encontrar falencias que se puedan corregir en el futuro.

#### **21. ¿Considera que se debe implementar una encuesta para evaluar la eficacia de la capacitación recibida?**

OPCIONES	# RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	100	100%
NO	0	0%
	100	100%

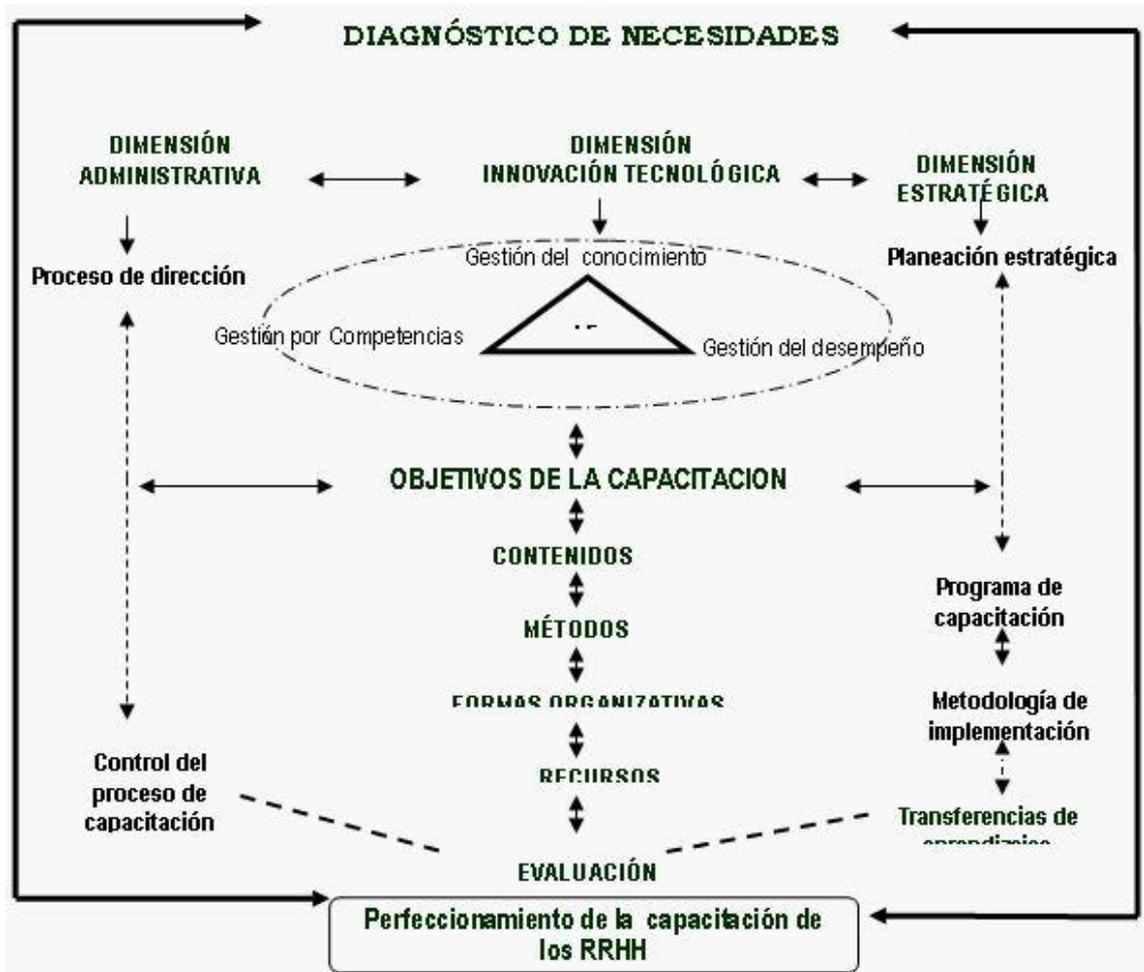


### **ANÁLISIS**

El 100% de los encuestados están de acuerdo con que se debe evaluar las capacitaciones recibidas hasta la fecha, lo que muestra interés en mejorar los procesos de capacitación que se han venido realizando dentro de Telefónica.

**CAPITULO III:**  
**PROPUESTA MODELO DE CAPACITACIÓN TELEFÓNICA**

### 3.1. ESQUEMA CONCEPTUAL MODELO DE CAPACITACIÓN



#### 3.1.1 MISIÓN DEL MODELO A IMPLEMENTAR

Proveer a la organización de personal profesional y altamente capacitado, entrenado en temas de carácter técnico y humanístico, los cuales soporten la estrategia de Telefónica.

### 3.1.2 VISIÓN DEL MODELO A IMPLEMENTAR

Implementar un modelo sistemático de capacitación el cual permita a la organización prever, planificar, ejecutar y evaluar las capacitaciones y entrenamientos dictados a su personal, derivados de la detección de necesidades de capacitación establecidos en conjunto por el departamento de Capacitación y los líderes de cada área.

### 3.1.3 OBJETIVOS

El modelo de capacitación propuesto a ser implementado en Telefónica abarca una serie de objetivos relacionados a los distintos participantes de la organización:

- a) A nivel de colaboradores: Desarrollar profesionalmente a nuestros colaboradores, brindando una constante capacitación y actualización de conocimientos, orientados a optimizar su productividad.
- b) A nivel gerencial: Permitir a la organización contar con profesionales altamente capacitados, que permitan a la organización cumplir con las estrategias, plan estratégico y objetivos trazados.
- c) A nivel de área de Recursos Humanos: Brindar una cercana asesoría y trabajo coordinado con los líderes de las distintas áreas de la organización, para la detección de necesidades de capacitación y su posterior ejecución.

### 3.1.4 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

1. La institución a través del área de Recursos Humanos fomentará y desarrollará planes de capacitación para sus colaboradores, con el objetivo de que los mismos puedan desempeñar efectivamente las funciones de puestos claves, a fin de atender y soportar las demandas externas de producción determinadas por el perfil del negocio.

2. Dichos planes de capacitación se enfocarán en la identificación de colaboradores que podrán ser ubicados indistintamente en cargos de la institución por sus particulares características, sin que esto implique cambio de ocupación.
3. El Jefe de Capacitación será el responsable, en conjunto con los responsables de cada área del diseño, planificación y desarrollo del plan de capacitación.
4. Los temas de capacitación desarrollados por el área de Recursos Humanos abarcarán tanto aspectos humanos como técnicos, con el objetivo de fomentar el desarrollo integral del colaborador de la compañía.
5. Los colaboradores deberán asistir a los cursos de capacitación y entrenamiento para los cuales fueren convocados por el área de Recursos Humanos.
6. Las capacitaciones se deberán realizar en horarios que no interfiera con los horarios de trabajo de los colaboradores.
7. En casos excepcionales se podrá realizar capacitaciones en horarios de trabajo con autorización de los Gerentes de áreas.
8. El Gerente de área y colaborador podrán convenir de ser necesario la recuperación de las horas laborables invertidas en la capacitación.
9. Los colaboradores deberán asistir puntualmente al lugar asignados a las capacitaciones programadas.
10. Las necesidades de capacitación del año siguiente deberán ser detectadas y establecidas hasta el 31 de Octubre del año en curso para la planificación estratégica anual.
11. Para capacitaciones auspiciadas por la empresa, el colaborador deberá firmar una carta de compromiso de capacitación, donde se especifica el tiempo que deberá permanecer en la empresa de acuerdo al monto del auspicio.
12. El colaborador que reciba una capacitación auspiciada por la empresa deberá permanecer un tiempo mínimo de un año de labores.
13. El colaborador que se separe antes del tiempo establecido por la carta de compromiso de capacitación, deberá cancelar en valor proporcional del auspicio.

14. El colaborador que no apruebe la capacitación auspiciada por la empresa deberá cancelar en su totalidad el valor auspicio.
15. El colaborador deberá presentar al área de Recursos Humanos, el certificado o diploma que acredite la participación y/o aprobación de la capacitación.
16. El Jefe de Capacitación solicitará al instructor que dicta la capacitación, una evaluación de los colaboradores que asistieron a la misma.
17. En caso de desvinculación del colaborador por parte de la Empresa se establecerá el porcentaje a descontarse en base a monto, tiempo y tipo de capacitación auspiciada.
18. El Jefe de Capacitación, deberá llevar un registro y control de todas las capacitaciones realizada por los colaboradores.
19. El Jefe Capacitación conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos llevará el control del presupuesto anual de capacitación.
20. Se podrá realizar capacitaciones subsidiadas con el CNCF.
21. El área Recursos Humanos será la encargada de gestionar y tramitar cursos con el CNCF.
22. La Empresa se reserva el derecho de capacitar a sus colaboradores para desempeñar funciones de puestos claves

### **3.1.5 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

El plan anual de capacitación contemplará programas de CAPACITACION identificados por la organización, el mismo que será validado por los líderes de la organización y aprobados por el comité ejecutivo.

### **3.1.6 PRESUPUESTO ANUAL**

El área de Recursos Humanos presentará a finales de cada año el presupuesto de capacitación para el siguiente periodo, el cual contemplará todos los costos en los que se deberá incurrir para el desarrollo de la programación de entrenamientos levantados en conjunto con los líderes de cada área, los cuales se derivarán de las necesidades de capacitación detectadas.



Para efectos de la implementación del concepto de facilitadores internos se hace necesario el establecimiento de políticas, las cuales se detallan a continuación:

- a. Todo aspirante a instructor deberá presentar previamente al Jefe de Capacitación una hoja de vida que describa, datos personales, estudios realizados, experiencia profesional, experiencia docente etc. Quien conjuntamente con el jefe inmediato y gerente de área analizarán su participación.
- b. Entre las responsabilidades que tendrán estos colaboradores están:
  - i. Asistir puntualmente y aprobar todas las sesiones de formación de formadores que se planifiquen.
  - ii. Facilitar entrenamiento de acuerdo a la planificación realizada por el área de Capacitación.
  - iii. Encargarse de la logística de materiales y formatos de registro de asistencia y evaluación de cada curso a su cargo.
  - iv. Si el entrenamiento es comercial o funcional, deberá preparar una evaluación de conocimientos que permita determinar la eficacia del curso.

### **3.1.7.2 AGENTES EXTERNOS DE CAPACITACIÓN**

La Vicepresidencia de Recursos Humanos a través de su departamento de Capacitación seleccionará los Institutos de Capacitación, instructores y demás proveedores, de acuerdo a criterios de especialidad, experiencia, calidad y competencia.

El plan anual de capacitación servirá como herramienta de negociación con las distintas compañías prestadoras de este tipo de servicio, con el objetivo de la obtención de precios preferenciales para la organización.

### **3.1.8 RESPONSABILIDAD DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

El departamento de capacitación se encargará de administrar y velar por el cumplimiento de estas políticas y procedimientos. El Comité Ejecutivo

de la compañía está en facultad de suspender la realización de cursos, programas o eventos por razones internas.

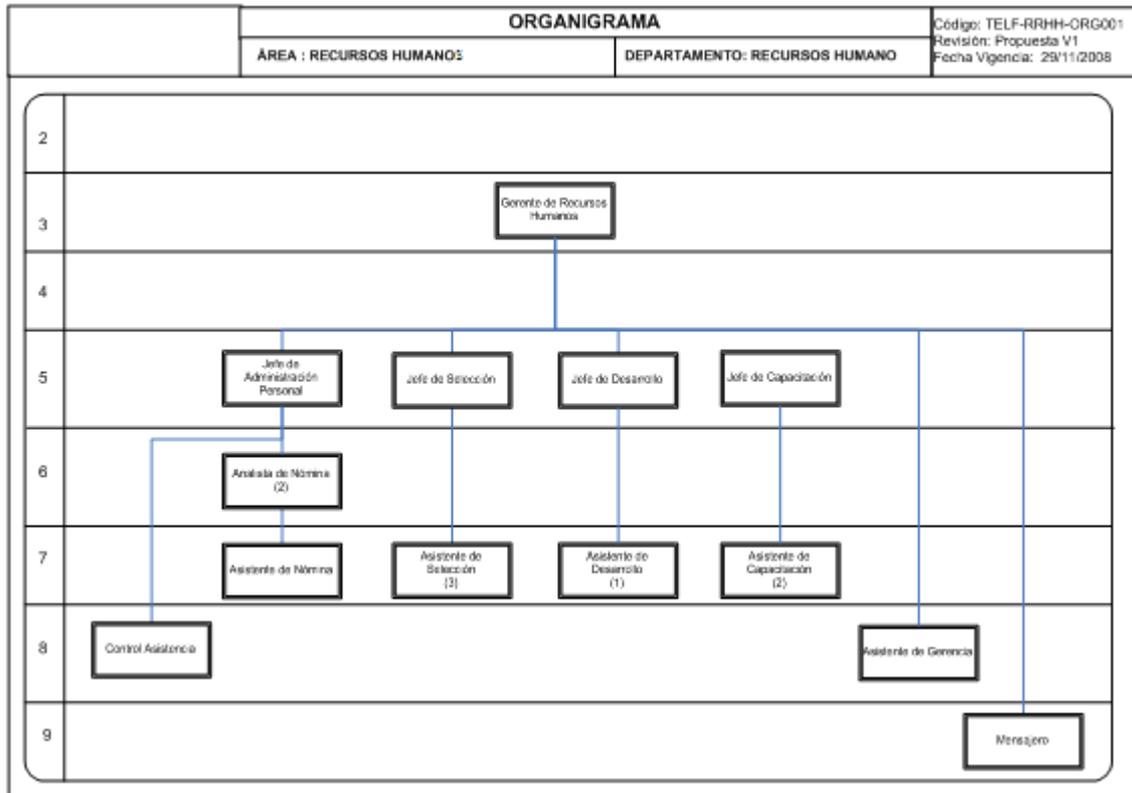
El departamento de Capacitación es responsable de coordinar la capacitación para todo el personal de la empresa en cooperación con la Gerencia del área funcional. Los servicios contratados deben seguir los procedimientos de licitación, en los casos que aplica.

El departamento de capacitación es responsable de controlar mensualmente el presupuesto de capacitación general y funcional.

Adicionalmente al cumplimiento de las políticas y lineamientos establecidos anteriormente, el departamento de capacitación deberá garantizar la correcta difusión de los planes de capacitación, de tal forma que exista la participación de todos los líderes y responsables de las distintas áreas de la organización.

### **3.1.9 ORGANIGRAMA PROPUESTO RECURSOS HUMANOS**

Para la correcta implementación de las actividades y políticas propias del modelo de capacitación sugerido, se deberá contar con una estructura organizacional sólida y acorde al tamaño de la organización. Para esto se propone un organigrama que refuerza el área de capacitación creando un departamento exclusivamente de capacitación, el cual estará dirigido por un Jefe de Capacitación, el cual será el responsable de liderar y administrar el modelo existente.



### 3.1.10 MANUALES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ÁREA RECURSOS HUMANOS

Partiendo del organigrama propuesto para Telefónica se hace necesario definir las funciones y responsabilidades de los cargos críticos del área de Recursos Humanos. A continuación se detallan los documentos de Funciones y Responsabilidades de los principales cargos del área:

- 3.1.10.1 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS (ANEXO #1)
- 3.1.10.2 JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ANEXO #2)
- 3.1.10.3 ASISTENTE DE DESARROLLO (ANEXO #3)
- 3.1.10.4 ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ANEXO #4)
- 3.1.10.5 ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ANEXO #5)

- 3.1.10.6 ASISTENTE DE SELECCIÓN (ANEXO #6)**
- 3.1.10.7 ASISTENTE DE NÓMINA (ANEXO #7)**
- 3.1.10.8 JEFE DE DESARROLLO (ANEXO #8)**
- 3.1.10.9 JEFE DE CAPACITACIÓN (ANEXO #9)**
- 3.1.10.10 JEFE DE SELECCIÓN (ANEXO #10)**
- 3.1.10.11 ASISTENTE DE CAPACITACIÓN (ANEXO #11)**

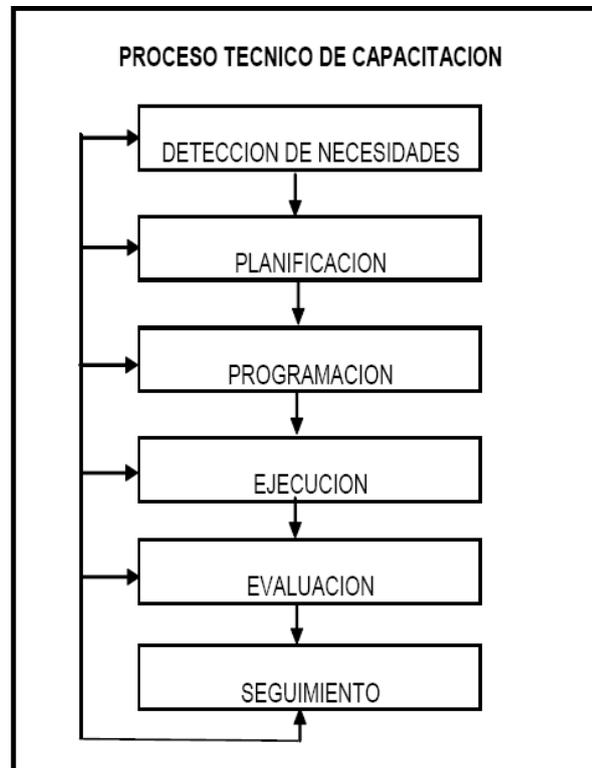
### **3.1.11 REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Adicionalmente a las políticas y lineamientos ya establecidos para la administración del modelo de capacitación propuesto, se establece un reglamento de capacitación el cual define claramente las responsabilidades, alcances, objetivos y demás generalidades del subsistema analizado.

**Ver Anexo # 12**

---

**CAPITULO IV:  
PROPUESTA TÉCNICA Y PRÁCTICA PARA EL  
MODELO DE CAPACITACIÓN EN  
TELEFÓNICA**



El proceso técnico de la capacitación en Telefónica será un conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que busca alcanzar objetivos ligados al desarrollo del personal y organizacional, mediante la aplicación de un proceso técnico a una determinada realidad que se desea mejorar.

#### **4.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

El proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación de toda la organización, será levantado en conjunto entre el departamento de Capacitación y los líderes de cada pareja (Gerentes, Subgerentes o jefes); dicha información será levantada según formato anexo (**Anexo #13**).

El mecanismo a utilizar será a través de entrevistas con dichos líderes de área y el posterior establecimiento de los temas de capacitación, ya sean técnicos o humanos, tiempo de duración, personal a participar, etc.

#### 4.1.1 FUNDAMENTO

El diagnóstico de necesidades es el insumo principal para la entrada del sistema.

Las necesidades de capacitación que se presenten mediante el levantamiento, se establecerán mediante los siguientes elementos que nos facilitarán la clasificación de dichas capacitaciones.

- ✓ Tiempo: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo
- ✓ Ámbito: generales ( conocimientos de la empresa, procesos) y específicas
- ✓ Situación Laboral: desarrollo, especialización
- ✓ Mediante estos elementos podremos planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.

#### 4.1.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los propósitos de la detección de necesidades son:

Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la organización.

- ✓ Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- ✓ Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación (personal, presupuesto, equipos)
- ✓ Justificar o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.
- ✓ Medir la situación actual que servirá de línea de base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación
- ✓ Conocer quienes necesitan capacitación y en que áreas
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Focalizar el objeto de intervención

### 4.1.3 METODOLOGÍA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Actualmente existen muchos mecanismos para el levantamiento de necesidades, sin embargo para Telefónica Ecuador utilizaremos un formulario de detección de necesidades. **(ANEXO #13)**

Solicitaremos a los Gerentes de Área, un espacio en la reunión de staff con sus líderes en la que presentaremos el formulario de levantamiento de necesidades.

Este se focalizará a que en la mayoría de las áreas existen necesidades de equipo de trabajo, en la que se considerarán los objetivos que tenga cada área y los conocimientos que necesitan para el mejor desempeño y alcance de sus objetivos.

Una vez presentada la propuesta, cada líder se reunirá con su equipo y determinarán sus necesidades priorizando las que tengan mayor impacto para el negocio o para el cliente.

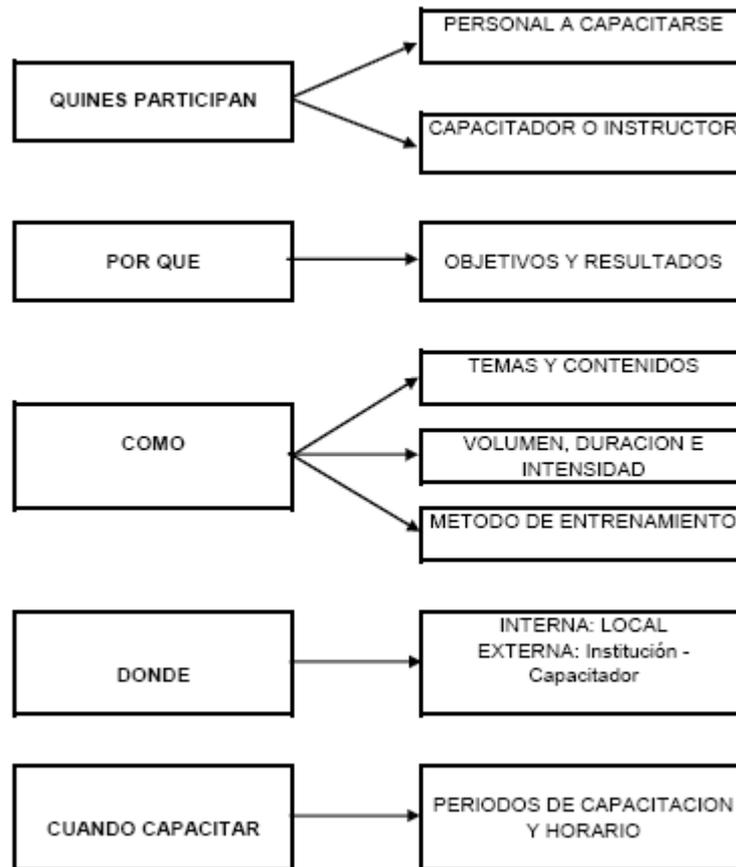
## 4.2 ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### 4.2.1 FUNDAMENTOS

La planificación de la capacitación, constituye el momento en el cual las necesidades detectadas son estructuradas en función de objetivos, políticas, estrategias, y programas concretos, a fin de sistematizar las actividades, durante un período determinado y considerando la coordinación de los recursos disponibles, en el marco de un plan de capacitación.

Con el diagnóstico de necesidades y el análisis de resultados se procederá a realizar la planificación, con el propósito de establecer prioridades, fijar objetivos generales, formular políticas y estrategias que establezcan los tipos y acciones de capacitación a ejecutarse, los lineamientos generales para su ejecución y los recursos necesarios.

#### 4.2.2 PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN



La planificación de la capacitación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidos en conjunto con los niveles altos de la organización y se hayan considerado los beneficios que se espera obtener, se hará lo siguiente:

La elaboración de planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de las necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos de cada área, la determinación de prioridades, los recursos, los requerimientos y los costos que presentan satisfacer las necesidades identificadas.

Al definir los programas de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Definir el listado de programas de capacitación que se necesita y priorizarlos.
- ✓ Analizar la relación costo – beneficio de los programas de capacitación en grandes números.
- ✓ Clasificar las necesidades de personal por áreas, e identificar la capacitación requerida (conocimientos, habilidades y aptitudes)
- ✓ Definir los programas de capacitación orientados a necesidades específicas.
- ✓ Priorizar la importancia que tiene cada uno de los programas de capacitación, de acuerdo a la frecuencia de presentación de la necesidad.
- ✓ Definir si el entrenamiento es interno o externo en base a las diferentes variables que intervienen para atender la necesidad.
- ✓ Definir qué es lo que se va a corregir o desarrollar.
- ✓ Considerar fechas, número de participantes, etc.

Además se tomará en cuenta lo siguiente:

Los gerentes, jefes y supervisores deben estar involucrados en el proceso de capacitación.

La elección de los instructores y las reuniones de discusión se deben efectuar con los responsables de área.

Se establecerá tiempos y objetivos para cada actividad de capacitación.

#### **4.2.3 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN**

El presupuesto anual asignado para capacitación nos ayudará a estimar los costos para la asignación de cursos.

La asignación financiera se hará a cada área, analizando el tipo de contenido del curso, la cantidad de personas que labora en esa área, y el análisis de horas entrenamiento por empleado.

## 4.3 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### 4.3.1 FUNDAMENTOS

En la programación se determina la naturaleza, alcance, objetivos, contenidos, métodos, técnicas e instrumentos y, en general, se cumple con todos los requerimientos relativos a cada uno de los eventos correspondientes a los programas contenidos en el plan de capacitación; de tal modo de asegurar una efectiva ejecución y evaluación de los mismos, ya sean estos organizados dentro o fuera de la organización.

Una vez cerrada la etapa de la planificación y formulados los programas se prevea las acciones orientadas por objetivos específicos y contenidos derivados de los mismos, estructurados en consideración a las condiciones bajo las cuales se realizará la capacitación.

Es de vital importancia la selección de métodos y medios que faciliten este proceso y la organización de actividades y acciones no- formales en función de los objetivos planteados.

### 4.3.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La determinación de objetivos del programa de capacitación debe estar en concordancia con los objetivos organizacionales y con los objetivos de cada área.

- ✓ Deben ser expresados claramente y por escrito
- ✓ Deben ser reales y posibles de lograrse
- ✓ Deben fijarse en lo posible, cuantitativamente para ser factibles de medirse
- ✓ Deben formularse para un período de tiempo.
- ✓ Deben tener un significado común para todas las personas relacionadas con el sistema de capacitación.
- ✓ Deben estar estrechamente relacionados con los objetivos de los participantes.
- ✓ Deben permitir la medición y evaluación de resultados.

### 4.3.3 PROCEDIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN

Una vez levantadas las necesidades y elaborada la planificación de la capacitación, se efectuará la programación del plan de capacitación.

Al realizar la programación de la capacitación, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Definir los elementos que debemos obtener de la capacitación (objetivos) para cubrir las necesidades detectadas.
- ✓ Elaborar los contenidos de la capacitación
- ✓ Aplicar la metodología de diseño de cursos.
- ✓ Establecer medidas predictivas para evaluar la capacitación
- ✓ Integración de las personas a los programas de capacitación
- ✓ Determinar la infraestructura física, los materiales y equipos de apoyo
- ✓ didáctico.
- ✓ Realizar la promoción y difusión del evento.

#### 4.3.3.1 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación se irán desarrollando de acuerdo a las prioridades que se haya levantado en la planificación.

Durante la selección de cursos, seminarios, o talleres, el líder de área deberá estar en constante evaluación de contenidos junto con el responsable de capacitación, de manera que el líder apruebe la capacitación que recibirá el personal a su cargo.

Dentro de las especificaciones del programa se tomará en cuenta lo siguiente:

- ✓ Selección de las actividades de capacitación
- ✓ Nivel de profundidad en la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación, o de especialización.
- ✓ Selección de instructores
- ✓ Definir la metodología de la capacitación

#### **4.3.3.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE CONTENIDOS**

El procedimiento que se llevará a cabo para el diseño y elaboración de contenidos es el siguiente:

- ✓ Analizar los objetivos organizacionales para orientar el enfoque que deberán tener los contenidos.
- ✓ Analizar las funciones y responsabilidades de los cargos de los posibles participantes, con el fin de orientar el contenido del curso.
- ✓ Mantener reuniones con los líderes de área, para analizar sobre los niveles de rendimiento actuales y los esperados. Así como revisar la temática que deberán considerar los contenidos del curso.
- ✓ Buscar especialistas sobre la temática del contenido para la elaboración del curso.

#### **4.3.3.3 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

En esta etapa se deberá determinar y conocer el grado de homogeneidad de los grupos de empleados que participarán en los diferentes eventos de capacitación, sobre la base de estudios de las tareas y responsabilidades afines que desempeñan los posibles participantes.

#### **4.3.3.4 SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA**

Para la selección de métodos de enseñanza se considerará los siguientes aspectos:

- ✓ El tema del curso o seminario, taller, etc.
- ✓ Los objetivos que tiene el área con respecto a este curso.
- ✓ El contenido del programa de capacitación
- ✓ Las características de los participantes
- ✓ El nivel de conocimiento de los participantes
- ✓ El tiempo disponible para el curso o seminario
- ✓ La disponibilidad presupuestaria de la organización.

#### 4.3.3.5 MÉTODOS DE ENSEÑANZA

Los medios de enseñanza que generalmente son usados por las unidades de capacitación son:

##### MEDIOS VISUALES

- ✓ Material impreso
- ✓ Papelógrafo
- ✓ Pizarrón
- ✓ Infocus
- ✓ Retro-proyector

##### MEDIOS AUDITIVOS

- ✓ Grabadores: cintas magnetofónicas, cassette

##### MEDIOS AUDIOVISUALES

- ✓ Videos
- ✓ Proyector de películas
- ✓ Internet

#### 4.3.3.6 DURACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Las horas que se emplearán en el desarrollo de un evento se establecerá en base a los objetivos, los temas a tratarse, el nivel de participantes, y el grado de profundidad con se requiera desarrollar los contenidos.

## 4.4 EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### 4.4.1 FUNDAMENTO

La ejecución de la capacitación consiste en llevar a cabo todo lo planeado. Es lograr que el personal, los instructores, los participantes, y todos los elementos que están relacionados con el sistema de capacitación actúen y se esfuercen por alcanzar los objetivos predeterminados

El éxito de la ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ✓ Capacidad, experiencia y vocación de los instructores.
- ✓ Calidad de los participantes
- ✓ Apoyo de los directivos y líderes de la organización a los programas de capacitación.
- ✓ Calidad del material de enseñanza
- ✓ Calidad de la coordinación de eventos de capacitación.

### 4.4.2 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

#### COORDINACIÓN

La coordinación entra en el procesamiento de la capacitación, como un elemento del proceso así, la determinación de las funciones, actividades que debe cumplir el coordinador de capacitación se la efectuar en función de 3 elementos:

- ✓ El primero especifica lo que deberá realizarse antes de iniciar el evento, que corresponde a la etapa de programación del mismo.
- ✓ El segundo determinara las actividades a realizarse durante el evento y que corresponde a las fases de evaluación y ejecución, y finalmente.
- ✓ El tercer momento en el cual detallara las actividades a realizarse después del evento, en el que además precisara lo que debe

ejecutar en relación con la preparación de informes, el mismo que se relaciona con la fase de seguimiento.

### **PRIMERA FASE: ANTES DE LA EJECUCIÓN DEL EVENTO**

- ✓ Planificar la programación, ejecución, evaluación y seguimiento del evento
- ✓ Dirigir la programación académica del evento.
- ✓ Realizar la programación administrativa del evento.
- ✓ Coordinar la selección de instructores.
- ✓ Realizar la selección de participantes.
- ✓ Realizar la promoción de difusión del evento.
- ✓ Determina la infraestructura física, los materiales y equipo de apoyo didáctico.
- ✓ Gestionar la contratación de instructores selecciones cuando fuere el caso.
- ✓ Preparar la inauguración del evento.

### **SEGUNDA FASE: DURANTE LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

- ✓ Supervisar y control la ejecución del evento.
- ✓ Asesorar a los instructores sobre la evaluación del aprendizaje.
- ✓ Dirigir y ejecutar la evaluación hacia los instructores y sobre el evento en general.
- ✓ Re informar a los instructores y participantes sobre su nivel de desempeño.
- ✓ Control la asistencia de participantes e instructores.
- ✓ Controlar el avance del evento respecto a lo programado y realizar los ajustes que fueren el caso.
- ✓ Presentar a los instructores al inicio de su intervención.
- ✓ Asegurar la presencia de los instructores y solucionar su inasistencia cuando fuere necesario.
- ✓ Apoyar a los instructores en el desarrollo de su contenido temático.
- ✓ Dirigir y orientar a los participantes.
- ✓ Informar periódicamente a las autoridades competentes sobre la marcha del evento.
- ✓ Planificar y coordinar la clausura del evento

### **TERCERA FASE: POSTERIOR A LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

- ✓ Elaborar el informe final del evento y presentarlo a las autoridades competentes.
- ✓ Comunicar a los instructores los resultados de su nivel de desempeño y agradecer su participación.
- ✓ Controlar que se haya efectivizado el pago a los instructores contratados.
- ✓ Suministrar información a la oficina de personal para actualizar el registro de capacitados y actualizar el banco de instructores.
- ✓ Realizar ajuste a la planificación de seguimiento y ejecutarla
- ✓ Elaborar el informe de seguimiento y presentarlo a las autoridades competentes.

Todo evento de capacitación por más pequeño que este sea debe contar con un coordinador pues el papel que desempeña es fundamental para alcanzar el éxito del mismo.

Dentro de las características debe tener el coordinador para manejar un grupo e instruirlo con éxito tenemos las siguientes:

- ✓ Capacidad para señalar un objetivo común.
- ✓ Determinación de los caminos a seguir para lograr ese objetivo común.
- ✓ Poseer los conocimientos necesarios e indispensables sobre el tema a tratarse.
- ✓ Ser agente del cambio.
- ✓ Saber despertar atención, interés, y deseo de estudio en los temas que se van a dictar.
- ✓ Incentivar al grupo con la finalidad de involucrar a este en los objetivos del curso y crear un ambiente de motivación que
- ✓ sirve para el auto desarrollo del grupo.
- ✓ Brindar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo de amistad.

### **ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN**

- ✓ Organizar los cursos y eventos de capacitación
- ✓ Comunicar a las áreas involucradas todo lo relacionado con los programas: objetivos, fechas, contenido, duración

- ✓ Integrar los grupos
- ✓ Acondicionar las aulas, disponer de los recursos materiales y financieros para la realización del evento.

## **4.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

### **4.5.1 FUNDAMENTO**

La etapa de evaluación consiste en valorar si los objetivos de la capacitación se cumplieron o no.

La evaluación es un proceso que debe realizar en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante, y al finalizar dicho programa; este proceso sistémico permite valorar la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

### **4.5.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

La etapa de evaluación tiene como objetivo medir si la capacitación produjo las modificaciones esperadas en el desempeño.

Comprobar si los resultados de la capacitación, están relacionados con la consecuencia de las metas en la empresa

Tiene como objetivo medir la efectividad de la inversión.

### **4.5.3 PROCEDIMIENTO**

Con el propósito de abarcar todos los elementos considerados dentro del proceso de evaluación, propongo utilizar las 4 etapas consecutivas e independientes que propone Kirkpatrick.

- ✓ Reacción: percepción de los participantes en su efectividad por medio de cuestionarios.

- ✓ Aprendizaje: Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre – post, a través de pruebas de conocimientos (con validez de los conocimientos impartidos)
- ✓ Conductas: por medio del informe de su jefe, esta evaluación se puede identificar en referencia al puesto que ocupa; es decir que el colaborador responda a los requerimientos que el puesto necesita.
- ✓ Resultados: mediante la evaluación del desempeño anual, evaluada por su jefe directo sobre el cumplimiento de objetivos.

Adicionalmente existe también la evaluación que se llevará a cabo sobre la gestión de capacitación, para este fin se considerará lo siguiente:

- ✓ Que tan conveniente y comfortable le ha resultado el lugar y las facilidades de la capacitación, la duración de sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- ✓ Lo relevante que ha sido el material presentado.
- ✓ Que métodos le parecen convenientes o que métodos no le parecen convenientes para el resultado de su aprendizaje.
- ✓ Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Entre las responsabilidades que se le asigna en esta etapa al líder esta:

- ✓ Acordar objetivos de se debe alcanzar en cierto período de trabajo, por lo tanto aprovechar el entrenamiento dado por la empresa.
- ✓ Darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
- ✓ Asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
- ✓ Realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.
- ✓ Levantar futuras necesidades de capacitación, una vez evaluado el colaborador y registrar estas necesidades dentro del plan de capacitación anual.

## 4.6 SEGUIMIENTO A RESULTADOS FINALES

### 4.6.1 FUNDAMENTO

En lo que se refiere al seguimiento de la capacitación, éste no solo debe contemplar el efecto que produjo la misma en términos de la conversión de actitudes y aptitudes y su utilización en realidad del trabajo por parte de los capacitados, sino también la eficacia del proceso de capacitación en alcanzar sus objetivos, el impacto de la capacitación sobre las metas de desarrollo planteadas para la institución y la eficacia con que se generan y ofrecen sus servicios.

### 4.6.2 PARAMETROS PARA EVALUAR CAPACITACIÓN

El área de Capacitación como responsable del sistema de Capacitación de Telefónica Ecuador establecerá a los líderes, ciertos indicadores con los cuales se efectuará el seguimiento de la capacitación y se considerará lo siguiente:

- ✓ **Incremento de la eficiencia en el desempeño de las labores.** Cada líder de área entregará un informe de medición con los resultados obtenidos tres meses posteriores a la capacitación recibida por su personal.
- ✓ **Reducción de costos.** Al tener un mejor desempeño del personal, las capacitaciones serán con menos frecuencia y con temas de desarrollo para alcanzar objetivos más retadores.
- ✓ **Encuesta de Clima Laboral:** este indicador nos muestra que si existe un gran desempeño por parte del colaborador, la reducción de problemas laborales, índice de quejas bajan y el clima laboral mejora.
- ✓ **Rotación de personal:** se analizará conjuntamente con el área de RRHH, si existe mayor o menor rotación de personal.

#### **4.7 PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL TELEFÓNICA**

Una vez realizado el levantamiento y diagnóstico de necesidades de capacitación con cada uno de los líderes de área del Telefónica, se estableció un Plan Anual de Capacitación que incluye el área, el tema de capacitación, el nivel de conocimiento actual, el nivel de conocimiento esperado, el # de participantes, el tipo de capacitación y la metodología recomendada.

Adicional a esto se complementó la información internamente estableciendo una fecha propuesta de la capacitación dentro del año, el tipo de facilitador (interno o externo), el presupuesto del evento de capacitación, etc.

**Ver anexo # 14**

**CAPITULO V:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL MODELO  
CAPACITACIÓN TELEFÓNICA ECUADOR**

## 5.1 CONCLUSIONES

Durante el proceso de desarrollo y emprendimiento del presente proyecto se pudieron llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ La carencia de un plan de capacitación formal dentro de la organización no permitía ejercer una adecuada preparación profesional de los colaboradores de la institución.
- ✓ La misma carencia de dicho plan formal de capacitación originaba altos costos de capacitación, producto de la improvisación en la ejecución de los mismos, falta de presupuestos asignados para cada curso, etc.; lo cual posteriormente afectaban los niveles de gastos en capacitación de la organización.
- ✓ El personal no percibía una preocupación por parte de la organización en fomentar su desarrollo profesional, lo cual reducía sus niveles de satisfacción en el trabajo y clima organizacional.
- ✓ Existe desactualización en los conocimientos de determinados temas por parte de colaboradores de la institución, los cuales deben ser solucionados en pro de obtener mejoras en la productividad de las áreas.
- ✓ No existía una cultura organizacional adecuada para la capacitación dentro de la organización, lo cual debió ser manejado trabajando conjuntamente con los líderes de cada área.
- ✓ Las capacitaciones esporádicas que se dictaban al personal se orientaban netamente a temas técnicos, y excluían a los temas humanos, los cuales son vitales para el desarrollo de profesionales integrales.
- ✓ El área de Recursos Humanos tenía una estructura deficiente en su departamento de Capacitación, por lo cual se procedió a realizar reestructuración en el organigrama de dicha área.
- ✓ El levantamiento de los planes de capacitación en conjunto con los líderes de cada área permitió el involucramiento de los mismos en el proyecto, lo cual garantiza el éxito del mismo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Una vez levantado y establecido un plan formal anual de capacitación, se resaltan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se debe realizar un cercano seguimiento al cumplimiento estricto de las fechas, temas, participantes, presupuestos, etc.; de cada uno de los eventos de capacitación programados.
- ✓ Se debe involucrar a los líderes de las áreas en el seguimiento y control del cumplimiento de los planes de capacitación de sus respectivas áreas.
- ✓ Se debe coordinar con suma anticipación con los facilitadores (internos y externos) las fechas y horarios de las capacitaciones a ser dictadas, de tal forma que se reduzca al mínimo las suspensiones o cambios de horarios de los eventos de capacitación.
- ✓ Se recomienda controlar mensualmente el cumplimiento de los presupuestos de capacitación aprobados para cada área, de tal forma que nunca sobrepasen los montos asignados.
- ✓ Se sugiere implementar de forma inmediata las evaluaciones post capacitación, las cuales ayudes a determinar la efectividad de las mismas.
- ✓ Se debe mantener una permanente retroalimentación con los líderes de las áreas con respecto a la calidad de las capacitaciones, el cumplimiento de sus expectativas, etc.
- ✓ En el caso de existir modificaciones al plan de capacitación, se debe comunicar formalmente a los líderes de las áreas y sustentar los motivos de dichas modificaciones.
- ✓ Se recomienda evaluar permanentemente a los expositores y facilitadores que participan de los eventos de capacitación, sobre todo en el caso de los expositores externos.
- ✓ Se debe planificar con la debida antelación el establecimiento del plan de capacitación del año siguiente.

---

## **BIBLIOGRAFÍA BASE**

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santa fe de Bogota 1999, 699 Págs.

GESTIOPOLIS.COM  
Página web principal

GRADOS, Jaime A. (1999). **CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**. Editorial Trillas. México

REZA TROSINO, Jesús Carlos (1998). **COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE PACITACION EL LAS ORGANIZACIONES**. Editorial Panorama, México

WERTHER, William. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.

WIKIPEDIA.COM  
Página Web principal

**ANEXOS**

# MANUAL DE FUNCIONES

---

## 1. Gerente de Recursos Humanos

TEL-RHU-RHU-MF001

RECURSOS HUMANOS

---



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Gerente de Recursos Humanos.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Gerente de Recursos Humanos establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de Telefónica
- Código de trabajo

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	: Gerente de Recursos Humanos.
<b>JEFE INMEDIATO</b>	: Vicepresidente
<b>LIDER AREA</b>	: Vicepresidente
<b>SUPERVISA A</b>	: Jefe de Administración de Personal, Jefe de Selección, Jefe de Capacitación, Jefe de Desarrollo.
<b>INTERACTUA CON</b>	: Todos los miembros de la organización, en especial los Gerentes y Jefes de área

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 2.1. Funciones básicas

1. Establecer las estrategias, políticas y procedimientos de la compañía en materia de Recursos humanos para conseguir la profesionalización, adecuación y motivación de los recursos humanos con los valores, desarrollo y objetivos de la compañía.
2. Responsable de la administración de los subsistemas de recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

#### 2.2. Funciones específicas

##### Diarias

1. Definir compensaciones y beneficios competitivos para todo el personal de la compañía y las filiales que atraigan, motiven y retengan al personal necesario y que no fomenten conductas que no sean consistentes con las políticas de riesgos establecidas.
2. Mantener un ambiente de trabajo que fomente los valores corporativos en el personal para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas.
3. Asesorar a las Gerencias de línea y de staff en sus respectivas funciones asociados con los recursos humanos.
4. Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
5. Definir e implantar políticas de selección y planes de formación que garanticen que todas las funciones son desempeñadas por los profesionales apropiados, en número, experiencia, habilidades y grado de especialización.
6. Dirigir la elaboración de programas de bienestar que fomenten la integración del personal y sus familias dentro de la Cultura Corporativa de Telefónica S.A..

7. Dirigir la elaboración de programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las destrezas y habilidades del personal considerando los objetivos estratégicos de la compañía.
8. Presentar a la Presidencia el presupuesto anual de gastos de personal de la compañía, así como controlar su cumplimiento.
9. Planificar proyectos de servicios y productos que beneficien a los empleados.
10. Plantear esquemas de motivación y reconocimiento para los empleados.
11. Establecer las políticas de Reclutamiento y Selección para dotar a la compañía tanto en calidad como en número de personas.
12. Establecer las políticas de Contratación, Evaluación y Capacitación.
13. Establecer los objetivos del área de Recursos Humanos.
14. Establecer las políticas de Administración de Sueldos de los empleados.
15. Establecer las políticas de los Servicios que se brinda a los empleados.
16. Dirigir reuniones para el análisis de la dotación de recursos para los distintos departamentos.
17. Comunicar oportunamente a los colaboradores los cambios sobre políticas generales realizados por la Presidencia.
18. Dirigir a su recurso, motivándolo y entrenándolo obteniendo la máxima eficacia.
19. Colaborar directamente en la organización del recurso humano en todas las agencias a nivel nacional.
20. Coordinar con la Presidencia para la formación y desarrollo de los empleados.
21. Coordinar la necesidad sobre cambios de horarios y/o turnos rotativos con el personal de la compañía en caso que se requiera.
22. Asegurarse que el personal conozca sobre los servicios y productos que presta el área.
23. Colaborar directamente con los Gerentes o Jefes de áreas para el reclutamiento y selección de personal.
24. Evaluar la gestión Administrativa del Personal: Nómina, Seguros Sociales, Ingresos, Egresos del Personal, Contratos, etc.
25. Evaluar el porcentaje de crecimiento de la Organización.
26. Evaluar la Capacitación impartida tanto interna como externa y su aplicación práctica.
27. Delegar las responsabilidades al personal a su cargo.
28. Coordinar y dar seguimiento al plan de beneficios gerenciales.
29. Definir modificaciones al plan de beneficios gerenciales en coordinación con la Presidencia.
30. Aprobación y control de presupuestos del área para la realización de eventos.
31. Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de la compañía.
32. Asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones empleado-patronal.

33. Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los recursos humanos de la organización.
34. Planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de recursos humanos de la compañía.
35. Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y la organización.
36. Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
37. Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la compañía.
38. Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la compañía.
39. Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
40. Mantener la integración y socialización de la organización, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
41. Desarrollar en la compañía la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
42. Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la compañía.
43. Divulgar y hacer participe a todo el personal de la MISION de la compañía y así alcanzar los objetivos de la misma.
44. Lograr que la remuneración global que recibe cada individuo sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la empresa.
45. Garantizar al recurso humano las condiciones ideales de seguridad e higiene. Enfocar los esfuerzos del recurso humano a la consecución de la satisfacción de los clientes de la empresa.
46. Evaluar competencias y talentos para el desarrollo de planes estratégicos.
47. Seleccionar el personal de acuerdo con las competencias y talentos requeridos.
48. Construir indicadores de gestión a partir de las estrategias gerenciales.
49. Convertir el conocimiento de los negocios en modelos por competencias.
50. Diseñar programas para mejorar el clima organizacional.
51. Estructurar la formación de equipos de trabajo para el desarrollo de las estrategias de negocios.
52. Desarrollar los planes de capacitación y evaluación del desempeño según los requerimientos de las unidades de negocio.
53. Estructurar la política de gobernabilidad a partir de la cultura organizacional y el sistema de principios y valores.
54. Supervisar la elaboración de los organigramas de la compañía de acuerdo a los cambios autorizados por la Presidencia, a fin de proporcionar información organizativa para la gestión.
55. Supervisar el proceso de análisis salarial a nivel compañía y mercado laboral externo, a fin de contar con empleados calificados que se encuentren

compensados por los servicios que presta a la compañía y contar con información actualizada para la toma de decisiones con respecto a ajustes salariales.

56. Definir y elaborar el Plan Salarial Anual de la compañía, de acuerdo a las políticas definidas por la Casa Matriz y a sus respectivos presupuestos, con la finalidad de compensar a los empleados de acuerdo al mérito y su posición frente al mercado.
57. Definir y desarrollar esquemas de beneficios para los empleados, de acuerdo a los grupos ocupacionales, a fin de complementar sus compensaciones.
58. Planificar, analizar y controlar el sistema de evaluación de puestos, efectuando el respectivo seguimiento, a fin de mantener la estructura orgánica de la compañía que permitan determinar los valores relativos de cada puesto y los rangos salariales que correspondan.
59. Controlar y efectuar seguimiento a la estructura orgánica de la compañía según cambios, reestructuraciones o creaciones que se presenten, a fin de definir líneas funcionales y de mando, manteniendo un equilibrio estructural y funcional de la organización.
60. Controlar y analizar la pertinencia de los traslados y las promociones internas, según vacantes, estructura y cambios remunerativos y de niveles, a fin de garantizar el equilibrio y control de la estructura orgánica de la compañía.
61. Definir y analizar el Plan de puestos claves de la compañía, a fin de garantizar la permanencia en la compañía de los ocupantes de puestos críticos.
62. Desarrollar, analizar y proponer procedimientos de recursos humanos, formularios, manuales, reglamentos, lineamientos, etc, coordinando con la jefatura de Administración de Personal, a fin de optimizar los sistemas internos de recursos humanos y mejorar sus procesos administrativos.
63. Atender consultas de las jefaturas y gerencias sobre motivos de definición de funciones y especificaciones de cada puesto, niveles salariales, etc, a fin de absolver dudas e inquietudes respecto al sistema de evaluación de puestos y al análisis salarial.
64. Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
65. Mediar en conflictos entre empleados y/o áreas.
66. Coordinar con los titulares de área involucrados, la selección y contratación del personal aspirante a ingresar a la institución.
67. Reunirse y atender consultas frecuentes con empleados y funcionarios.
68. Coordinar con la Asesoría legal, las contrataciones, liquidaciones por términos de contrato, los incrementos de sueldos y otros decretos por el gobierno.

### **Mensuales**

69. Elaborar los costos de todo el personal de la compañía.

### **Eventuales**

70. Coordinar con el área de Desarrollo organizacional la elaboración y actualización de los perfiles de los cargos, de acuerdo a las responsabilidades de los mismos.
71. Coordinar con el área de Desarrollo Organizacional la elaboración y actualización de los manuales, reglamentos, formularios, entre otros; de las distintas áreas de la organización.

**Generales**

- 72. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
- 73. Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
- 74. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la compañía.
- 75. Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
- 76. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado- empresa.
- 77. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
- 78. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la compañía.
- 79. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

**3. Perfil del cargo**

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 30 a 40 años	Femenino ó Masculino	4 años	Título de Tercer Nivel: Psicología industrial, Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Dirección y liderazgo participativo
- Madurez y ética profesional
- Alto grado de Organización, responsabilidad, confianza y honestidad
- Criterio analítico
- Fluidez verbal
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa

- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Planificación y Presupuesto
- Leyes laborales y seguro social
- Internet

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina privada, y bien acondicionada

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

<b>AUTORIZACION</b>	<b>FIRMA APROBACION</b>
Presidente	<hr/> Fecha:

<b>REVISION</b>	<b>FIRMA REVISION</b>
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

<b>ELABORACION</b>	<b>FIRMA ELABORACIÓN</b>
Analista de Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Jefe de Administración de  
Personal

TEL-RHU-RHU-MF002

RECURSOS HUMANOS

---



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Jefe de Administración de personal.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Jefe de Administración de Personal establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución.
- Código de trabajo

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente Corporativo de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual.

**Jefe Administración de Personal:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Jefe de Administración de personal
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>LIDER AREA</b>	:	Vicepresidente
<b>SUPERVISA A</b>	:	Analistas de Nómina y Control de Asistencias.
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 2.1. Funciones Básicas

1. Administrar y proveer racional y eficientemente los recursos humanos que requiere la institución.

#### 2.2. Funciones específicas

##### **Diarias**

2. Controlar el proceso de planillas, a fin de asegurar el pago oportuno y correcto de las remuneraciones del personal.
3. Controlar y coordinar el proceso de contratación de personal para su ingreso a planillas. Así como del personal de servicio de tercero, a fin de controlar las vacantes y el presupuesto aprobado.
4. Planificar los gastos de personal y planilla, a fin de controlar el presupuesto y reportar a la gerencia.
5. Dirigir y orientar la prestación de servicios administrativos y laborales al personal de acuerdo a políticas y legislación, a fin de atender necesidades de personal en esta materia.
6. Coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas al área de Recursos Humanos.
7. Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de la institución.
8. Asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones empleado-patronal.
9. Elaboración de liquidación de personal.

### **Semanales**

10. Revisar y elaborar el pago de facturas de comisionistas con sus respectivas contabilizaciones.

### **Mensuales**

11. Elaborar, revisar y controlar las liquidaciones de pago por concepto de sueldos y otros beneficios a los empleados.
12. Elaborar las liquidaciones por concepto de aportaciones al IESS e Impuesto a la Renta.
13. Elaborar la solicitud de emisión de cheques para efectuar pagos por: liquidaciones de personal, jubilaciones, préstamos quirografarios, pago de planillas al IESS, emergencias varias que tuviera el personal, etc.
14. Realizar el pago por alimentación al personal.
15. Controlar el descuento de los haberes de los empleados por concepto de préstamos, anticipos, servicios varios, multas, etc.
16. Controlar los préstamos que otorga el IESS así como coordinar los respectivos descuentos.
17. Revisar y controlar los contratos de trabajo, planillas del IESS, avisos de entradas y salidas al Seguro Social.
18. Elaborar y liquidar planillas del IESS.
19. Efectuar trámites en el Seguro Social.
20. Realizar el cuadro de cuentas contables.

### **Ocasionales**

21. Elaborar y liquidar beneficios sociales del personal (décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, impuesto a la renta, gratificaciones, utilidades, etc).
22. Elaborar reporte de cuadro de vacaciones.
23. Elaborar los diferentes informes internos (nóminas, asientos contables, etc).
24. Elaborar los diferentes informes externos (planillas IESS, fondo de reserva, etc).
25. Elaborar Informe a la Calificadora de Riesgo.
26. Atender al personal para trámites de vacaciones, préstamos a la institución, préstamos al IESS, avisos de enfermedad, jubilaciones, cesantías, maternidad, etc.
27. Reunirse y atender consultas frecuentes con empleados y funcionarios.
28. Notificar por escrito al departamento de sistemas, la terminación de la relación laboral del empleado, para su respectiva eliminación del correo electrónico y anulación de las claves de acceso a los sistemas computarizados.
29. Coordinar los trámites de: contratación, renovación de contratos, estabilidad y terminación de la relación laboral entre el trabajador y la institución.
30. Coordinar con la Asesoría legal, las contrataciones, liquidaciones por términos de contrato, los incrementos de sueldos y otros decretos por el gobierno.
31. Controlar el plan anual de vacaciones de los empleados y efectuar el pago que corresponda.

**Generales**

32. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
33. Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
34. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno del Telefónica.
35. Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
36. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
37. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
38. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
39. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

**VII. Perfil del cargo**

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 28 a 35 años	Femenino ó Masculino	1 año	Título de Tercer Nivel: Psicología industrial, Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Dirección y liderazgo
- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Criterio analítico
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Empatía

- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Leyes laborales, Seguro social, Tercerización
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Manejo de sistemas de recursos humanos (nómina)
- Planificación y Presupuesto
- Internet

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina privada, y bien acondicionada

## REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Asistente de Desarrollo

RECURSOS HUMANOS



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente de Desarrollo

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Asistente de Desarrollo establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Asistente de Desarrollo:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Asistente de Desarrollo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Jefe de Desarrollo
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos.
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### **Funciones básicas**

1. Desarrollar las actividades de desarrollo de los recursos humanos de la institución.

#### **Funciones específicas**

##### **Diarias**

2. Dar seguimiento al cumplimiento y avance de los planes de carrera de los colaboradores.
3. Evaluar posibles ascensos y traslados de área de colaboradores según vacantes existentes en la propia institución.
4. Velar por el permanente desarrollo profesional e integral de cada colaborador
5. Realizar y coordinar actividades que fomenten una adecuada cultura organizacional, un buen clima laboral, etc.
6. Realizar entrevistas a colaboradores para evaluar posibles ascensos, traslados de área, etc.
7. Levantar junto con los líderes de las áreas los planes de carrera de cada cargo.
8. Actualizar la cartelera informativa a nivel regional.
9. Apoyar todas las actividades relacionadas al área de Desarrollo Humano.
10. Atender consultas frecuentes de empleados y funcionarios.
11. Ejecutar y controlar las acciones de inducción y evaluación de desempeño de los empleados nuevos.

##### **Generales**

12. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.

13. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
14. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
15. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
16. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
17. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 3. Perfil del cargo

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 20 a 30 años	Femenino ó Masculino	1 año	Título de Tercer Nivel: Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### **CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

#### **HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

#### **CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

#### **CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

<b>AUTORIZACION</b>	<b>FIRMA APROBACION</b>
Presidente	<hr/> Fecha:

<b>REVISION</b>	<b>FIRMA REVISION</b>
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

<b>ELABORACION</b>	<b>FIRMA ELABORACIÓN</b>
Analista de Desarrollo organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Analista de Administración de  
Personal

TEL-RHU-RHU-MF004

RECURSOS HUMANOS

---



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Analista de Administración de Personal.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Analista de Administración de Personal establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución.
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual

**Analista de Administración de Personal:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Analista de Administración de Personal
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Jefe de Administración de Personal
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### Funciones básicas

1. Ejecutar actividades administrativas en la elaboración de roles de pago y procesos de recursos humanos.

#### Funciones específicas

##### Diarias

1. Apoyar todas las actividades relacionadas al área de Recursos Humanos.
2. Atención al personal en caso de solicitar información adicional por los descuentos en fin de mes realizados vía roles.
3. Realizar contabilización de los movimientos que se realicen en el departamento de Recursos Humanos con relación a provisiones de sueldos, anticipos, préstamos u otros movimientos que se realicen a diario.

##### Quincenales

4. Realizar la contabilización de todos los movimientos realizados por el pago de sueldos vía rol, sueldos vía factura, liquidaciones, honorarios profesionales, entre otros.
5. Realizar la contabilización de los movimientos realizados por el pago de comisiones.
6. Contabilizar las facturas que se pagan a las tercerizadoras

##### Mensuales

7. Realizar la contabilización de todos los movimientos realizados por el pago de sueldos vía rol, sueldos vía factura, liquidaciones, honorarios profesionales, entre otros.
8. Realizar la contabilización de los movimientos realizados por el pago de comisiones.
9. Contabilizar todos los movimientos que se generen por pagos de décimos terceros, décimos cuartos, fondos de reserva, utilidades y otros beneficios que se paguen a los empleados de la institución.
10. Contabilizar las facturas que se pagan a las tercerizadoras

11. Elaborar cuadro de beneficios sociales.
12. Elaborar cuadro para declaración anual de impuesto a la renta del personal.
13. Elaboración de borradores de la nómina para pago de primera quincena y fin de mes.
14. Realizar el pago de la nómina de empleados.
15. Elaboración de análisis de solicitudes de préstamo.
16. Elaboración de recepción de facturas por servicios o compras relacionadas con el área de Recursos Humanos.
17. Declaración de información mensual al IESS.

### **Generales**

18. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
19. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
20. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
21. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
22. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
23. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 3. Perfil del cargo

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 24 a 32 años	Femenino ó Masculino	1 año	Título de Tercer Nivel: Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

#### HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

#### CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

#### CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

No aplica

#### AMBIENTE DE TRABAJO:

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

TEL-RHU-RHU-MF005

RECURSOS HUMANOS

---



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente Administrativo.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Asistente Administrativo establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución.
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual

**Asistente Administrativo**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Asistente Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos.
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### **Funciones básicas**

1. Atención y servicio al cliente interno y externo de las compañías de la institución.

#### **Funciones específicas**

##### **Diarias**

2. Agendar reuniones y citas de clientes internos y externos del jefe inmediato
3. Elaborar cartas u oficios internos y externos
4. Leer correos recibidos
5. Responder y/o reenviar correos
6. Emitir correos por asuntos relacionados al área
7. Archivar documentación
8. Realizar llamadas de la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano
9. Organizar su área de trabajo
10. Realizar emisión de memos para el personal
11. Realizar distribución de la proveeduría en el área (mensual)
12. Seguimiento de trámites y temas inherentes al área de Desarrollo Humano
13. Coordinar reuniones con los diferentes departamentos
14. Armar carpeta del personal nuevo

##### **Mensuales**

15. Elaborar cuadro general de consumo del seguro médico
16. Elaborar listado del personal para descuentos del seguro médico

### Ocasionales

17. Realizar avisos de enfermedad
18. Realizar subsidios de enfermedad
19. Realizar subsidios de maternidad
20. Realizar certificados de trabajo

### Generales

21. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
22. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
23. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
24. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
25. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
26. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 3. Perfil del cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA	NIVEL ACADEMICO
De 24 a 32 años	Femenino ó Masculino	1 año	<u>Título de Tercer Nivel:</u> Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

#### HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status

- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Asistente de Selección  
TEL-RHU-RHU-MF006

RECURSOS HUMANOS



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente de Selección

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Asistente de Selección establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución.
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Asistente de Selección:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Asistente de Selección
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Jefe de Selección
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### **Funciones básicas**

1. Desarrollar y controlar las actividades de reclutamiento, selección e inducción de los recursos humanos de la institución.

#### **Funciones específicas**

##### **Diarias**

2. Coordinar con los titulares de área involucrados, la selección y contratación del personal aspirante a ingresar a la institución.
3. Coordinar con los titulares de área involucrados, las actividades de reclutamiento de acuerdo a las solicitudes de reemplazo de personal.
4. Desarrollar las actividades establecidas para el reclutamiento externo de personal.
5. Realizar consultas en bases de datos, contactos con otras empresas, universidades, compañías tercerizadoras, entre otras; como parte del proceso de reclutamiento externo de personal.
6. Actualizar y organizar base de datos de aspirantes internos y externos.
7. Coordinar con el Jefe de Selección la colocación de avisos en periódicos u otros medios informativos, como parte del proceso de reclutamiento externo de personal, en los casos que sea necesario.
8. Realizar entrevistas iniciales y finales de selección de candidatos.
9. Verificar en el sistema que los candidatos a seleccionar no se encuentren en la **central de riesgo con calificación "E"**.
10. Realizar y calificar las pruebas para la selección de los participantes.
11. Solicitar referencias y elaborar informes de selección.
12. Elaborar los diferentes formularios establecidos para los procesos de reclutamiento y selección.

13. Informar al nuevo empleado los documentos indispensables que debe entregar para su ingreso a la empresa.
14. Revisar la documentación del nuevo trabajador, requisito indispensable para laborar en la institución.
15. Comunicar anticipadamente al Jefe de Seguridad la fecha de ingreso del nuevo colaborador a la institución, para el registro correspondiente de la hora de entrada y salida de la corporación.
16. Facilitar al trabajador el primer día de labores el manual de inducción donde consten los reglamentos de la institución y proceder a su inducción.
17. Ejecutar y controlar las acciones de inducción de los empleados nuevos.

### **Generales**

18. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
19. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
20. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
21. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
22. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
23. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### **3. Perfil del cargo**

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 20 a 32 años	Femenino ó Masculino	1 año	Título de Tercer Nivel: Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### **CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

ASISTENTE DE NÓMINA  
TEL-RHU-RHU-MF007

RECURSOS HUMANOS



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente de Nómina

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Asistente de Nómina establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual

**Asistente de Nómina**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Asistente de Nómina
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Analista de Administración de Personal
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### **Funciones básicas**

1. Ejecutar actividades de apoyo administrativo en la elaboración de roles de pago y procesos de recursos humanos.

#### **Funciones específicas**

##### **Diarias**

1. Seguimiento de cheques solicitados por cancelación de liquidación de haberes, préstamo o anticipos de personal.
2. Seguimiento de trámites y temas inherentes al Departamento de Recursos Humanos.

##### **Semanales**

3. Elaborar reporte de cuadro de asistencias del personal.

##### **Mensuales**

4. Imprimir el rol de pagos para constar firma del trabajador.
5. Elaborar el reporte de personal y los diarios contables por lunch del personal.

##### **Ocasionales**

6. Elaborar avisos de entrada y salida del IESS del personal.
7. Remitir a la Inspectoría de trabajo la certificación de pago de los beneficios sociales y utilidades.
8. Receptar, calcular y liquidar vacaciones del personal.
9. Informar y actualizar datos por ingresos, cambios y salidas del personal del sistema de nómina.

##### **Generales**

10. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
11. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.

12. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
13. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
14. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
15. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 3. Perfil del cargo

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 19 a 28 años	Femenino ó Masculino	1 año	Título de Tercer Nivel: Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### **CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

#### **HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

#### **CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

#### **CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Jefe de Desarrollo  
TEL-RHU-RHU-MF008

RECURSOS HUMANOS

## INDICE

---

<b>I. OBJETIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>II. ALCANCE</b> .....	<b>1</b>
<b>III. REFERENCIAS</b> .....	<b>1</b>
<b>IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b> .....	<b>1</b>
<b>V. RESPONSABILIDADES</b> .....	<b>1</b>
<b>VI. CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO .....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES .....	2
2.1. <i>Funciones Básicas</i> .....	2
2.2. <i>Funciones específicas</i> .....	2
3. PERFIL DEL CARGO .....	3
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD: .....	3
HABILIDADES ESPECÍFICAS: .....	4
CAPACITACIÓN MÍNIMA REQUERIDA: .....	4
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS: .....	4
AMBIENTE DE TRABAJO: .....	4
<b>VII. REVISIONES DEL MANUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN</b> .....	<b>6</b>

## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Jefe de Desarrollo.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Jefe de Desarrollo establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual.

**Jefe de Desarrollo:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Jefe de Desarrollo
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Gerente de Recursos Humanos.
<b>LIDER AREA</b>	:	Vicepresidente
<b>SUPERVISA A</b>	:	Asistente de Desarrollo
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 2.1. Funciones Básicas

1. Programar, desarrollar y controlar las actividades de desarrollo de los recursos humanos de la institución.
2. Asumir simultáneamente roles operativos y estratégicos, con una visión y pensamiento gerencial, de tal manera de contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización, a través del desarrollo de las destrezas y habilidades de los colaboradores de la organización.

#### 2.2. Funciones específicas

##### **Diarias**

1. Mantener un ambiente de trabajo que fomente los valores corporativos en el personal para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas.
2. Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de la institución.
3. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Comunicación interna, con el objeto de mantener informado al personal en todos aquellos temas y actividades que se desarrollan en la institución.
4. Efectuar la aplicación de la evaluación de desempeño, a fin de evaluar al personal en el logro de sus resultados, así como identificar sus fortalezas y debilidades y proponer planes de desarrollo.
5. Implementar y aplicar la evaluación ascendente a fin de establecer un diagnóstico que permita luego tomar las medidas pertinentes para mejorar la calidad del estilo de dirección y supervisión.
6. Coordinar la aplicación de la encuesta del clima laboral, a fin de conocer la percepción de los recursos humanos de la organización.

- Definir y elaborar el desarrollo de líneas de carrera dentro de las diferentes áreas de la institución.

### Ocasionales

- Reunirse y atender consultas frecuentes con empleados y funcionarios.

### Generales

- Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
- Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
- Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
- Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
- Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

## 3. Perfil del cargo

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 25 a 35 años	Femenino ó Masculino	2 año	Título de Tercer Nivel: Psicología industrial, Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

### CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Dirección y liderazgo
- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Criterio analítico
- Extrovertido
- Estabilidad emocional

- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Planificación y Presupuesto
- Leyes laborales y sociales
- Internet

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina privada, y bien acondicionada

## REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

<b>AUTORIZACION</b>	<b>FIRMA APROBACION</b>
Presidente	<hr/> Fecha:

<b>REVISION</b>	<b>FIRMA REVISION</b>
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humano	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

<b>ELABORACION</b>	<b>FIRMA ELABORACIÓN</b>
Analista de Desarrollo organizacional	<hr/> Fecha:

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Jefe Capacitación  
TEL-RHU-RHU-MF009

RECURSOS HUMANOS



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Jefe de Capacitación.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Jefe de Capacitación establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución.
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual.

**Jefe de Capacitación:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Jefe de Capacitación
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Gerente de Recursos Humanos.
<b>LIDER AREA</b>	:	Vicepresidente
<b>SUPERVISA A</b>	:	Asistente de Capacitación
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 2.1. Funciones Básicas

1. Programar capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la Institución.

#### 2.2. Funciones específicas

##### Diarías

1. Coordinar el diseño de capacitación, a fin de detectar necesidades para elaboración de un plan de capacitación alineado con los objetivos de la Institución.
2. Supervisar las coordinaciones de capacitación con las diferentes áreas de la Institución, a fin de apoyar a dichas áreas a alcanzar sus metas y objetivos.
3. Desarrollar y planificar el temario de los programas y/o cursos internos, a fin de contar con cursos específicos para los diferentes puestos existentes.
4. Efectuar la aprobación de los programas y cursos externos de los empleados de acuerdo al perfil de los mismos y de las políticas de capacitación, a fin de asegurar una adecuada relación costo/beneficio.
5. Elaborar y controlar el presupuesto anual de capacitación, a fin de lograr un adecuado control de gestión del departamento.
6. Asegurarse que el personal conozca sobre los servicios y productos que presta el área de Recursos Humanos.
7. Detectar y determinar las necesidades de formación en las diferentes áreas y/o departamentos de la organización conjuntamente con los Gerentes de área y/o Jefes departamentales.
8. Coordinar con el Gerente de Recursos Humanos la necesidad de un Facilitador externo o interno de acuerdo a las exigencias del seminario objetivos y requerimientos de los asistentes.

9. Realizar la selección de los temas de capacitación a dictarse en coordinación con cada Jefe o Gerente de área.
10. Organizar y conducir seminarios, charlas, conferencias en la impartición de la capacitación interna.
11. Ejecutar y controlar las acciones de capacitación interna y externa de los empleados de la Institución.
12. Evaluar la capacitación y asesoramiento impartida tanto interna como externa, su aplicación y práctica.
13. Realizar la selección de instructores y/o capacitadores en coordinación con el Gerente y/o Jefe de área para la contratación de servicios de asesoría a los clientes.
14. Ejecutar la impartición de la capacitación externa, recursos físicos: salas, medios, monitores, asistentes, programas de los cursos, etc.
15. Supervisar y dar seguimiento de los programas de capacitación y asesoramiento.
16. Custodiar los equipos y accesorios del departamento para la impartición de los cursos.
17. Emitir informes de los programas de capacitación.
18. Realizar actividades de apoyo en los procesos de formación: Contratos con proveedores externos, logística y calendarios de los cursos de capacitación, citación de los asistentes, programas de los cursos, etc.

### **Generales**

19. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
20. Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
21. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
22. Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
23. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
24. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
25. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la Institución.
26. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### **3. Perfil del cargo**

<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
De 28 a 35 años	Femenino ó Masculino	2 año	Título de Tercer Nivel: Ingeniería en Recursos Humanos, Ingeniería Comercial o carreras afines

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

- Dirección y liderazgo
- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Criterio analítico
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Planificación y Presupuesto
- Leyes laborales y sociales
- Internet

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina privada, y bien acondicionada

## REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
<p style="text-align: center;">Presidente</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

REVISION	FIRMA REVISION
<p style="text-align: center;">Auditor General</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>
<p style="text-align: center;">Gerente de Recursos Humanos</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>
<p style="text-align: center;">Jefe Desarrollo Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
<p style="text-align: center;">Analista de Desarrollo organizacional</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Jefe de Selección  
TEL-RHU-RHU-MF010

RECURSOS HUMANOS



## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo Jefe de Selección.

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Jefe de Selección establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Gerente de Recursos Humanos:**

Es el responsable de establecer y revisar el presente manual.

**Jefe de Selección:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Jefe de Selección
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>LIDER AREA</b>	:	Vicepresidente
<b>SUPERVISA A</b>	:	Asistente de Selección
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### 2.1. Funciones Básicas

1. Administrar y proveer racional y eficientemente los recursos humanos que requiere la institución.
2. Programar, desarrollar y controlar las actividades de reclutamiento, selección, e inducción de los recursos humanos de la institución.

#### 2.2. Funciones específicas

##### Diarias

1. Controlar y coordinar el reclutamiento de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.
2. Supervisar las evaluaciones y seleccionar candidatos, de acuerdo a las políticas de selección, a fin de cubrir las vacantes de la organización.
3. Controlar y coordinar la selección para el programa de entrenamiento (Trainee), a fin de formar ejecutivos junior que desarrollen una línea de carrera en la organización.
4. Diseñar e implementar el plan de selección, formación y desarrollo humano en la organización.
5. Desarrollar los sistemas de reclutamiento interno y externo de acuerdo a los perfiles de los puestos a cubrir.
6. Controlar y evaluar los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo del Personal.
7. Comunicar los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos al Gerente de Recursos Humanos y el Gerente del área que solicita.
8. Realizar el respectivo control de practicantes mensualmente. (10 mensual)
9. Coordinar la realización de evaluaciones de período de prueba.

10. Efectuar la aplicación de entrevistas de retiro, a fin de analizar los motivos de rotación de personal.

### Ocasionales

11. Notificar por escrito a todos los miembros de la institución el ingreso de un nuevo miembro de la institución.

### Generales

12. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
13. Controlar y supervisar que el personal a su cargo cumpla en forma apropiada con las funciones y responsabilidades asignadas.
14. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
15. Mantener constantemente motivados al personal a su cargo.
16. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
17. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
18. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
19. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

## 3. Perfil del cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA	NIVEL ACADEMICO
De 25 a 40 años	Femenino ó Masculino	4 año	Título de Tercer Nivel: Psicología industrial, Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

### CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Dirección y liderazgo
- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto

- Criterio analítico
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

**HABILIDADES ESPECÍFICAS:**

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Capacidad de negociación
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Alto nivel de seguimiento
- Alto nivel analítico

**CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:**

- Relaciones Humanas
- Comunicación Efectiva
- Administración de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio
- Planificación y Presupuesto
- Leyes laborales y sociales
- Internet

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina privada, y bien acondicionada

## REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
<p style="text-align: center;">Presidente</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

REVISION	FIRMA REVISION
<p style="text-align: center;">Auditor General</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>
<p style="text-align: center;">Gerente de Recursos Humanos</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>
<p style="text-align: center;">Jefe Desarrollo Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
<p style="text-align: center;">Analista de Desarrollo organizacional</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Fecha:</p>

# MANUAL DE FUNCIONES

---

Asistente de Capacitación  
TEL-RHU-RHU-MF011

RECURSOS HUMANOS

## INDICE

---

<b>I. OBJETIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>II. ALCANCE .....</b>	<b>1</b>
<b>III. REFERENCIAS.....</b>	<b>1</b>
<b>IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....</b>	<b>1</b>
<b>V. RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>1</b>
<b>VI. CONTENIDO .....</b>	<b>2</b>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO .....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES .....	2
FUNCIONES BÁSICAS.....	2
FUNCIONES ESPECÍFICAS .....	2
DIARIAS .....	2
GENERALES.....	3
3. PERFIL DEL CARGO .....	3
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:.....	3
HABILIDADES ESPECÍFICAS: .....	3
CAPACITACION MINIMA REQUERIDA: .....	3
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS: .....	4
AMBIENTE DE TRABAJO:.....	4
<b>VII. REVISIONES DEL MANUAL .....</b>	<b>5</b>
<b>VIII.HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN .....</b>	<b>6</b>

## I. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente de Capacitación

## II. ALCANCE

Determina el accionar del Asistente de Capacitación establecido por la institución.

## III. REFERENCIAS

- Reglamento Interno de la institución
- Código de trabajo.

## IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Función:**

Actividad particular que realiza un individuo dentro de un sistema de personas, relaciones, etc; con un fin determinado.

## V. RESPONSABILIDADES

**Presidente:**

Es el responsable de aprobar el presente manual.

**Auditor General:**

Es el responsable de controlar el cumplimiento a lo indicado en el presente manual.

**Asistente de Capacitación:**

Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.

## VI. CONTENIDO

---

### 1. Descripción del Cargo

<b>CARGO</b>	:	Asistente de Capacitación
<b>JEFE INMEDIATO</b>	:	Jefe de Capacitación
<b>LIDER AREA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos
<b>SUPERVISA A</b>	:	---
<b>INTERACTUA CON</b>	:	Todos los miembros de la organización, en especial los Jefes departamentales

### 2. Descripción de las Funciones

*Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éstos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quiénes asignen el reemplazo correspondiente.*

#### **Funciones básicas**

1. Desarrollar y controlar las actividades de capacitación de los recursos humanos de la institución.

#### **Funciones específicas**

##### **Diarias**

2. Coordinar todas las actividades de capacitación de personal de la institución.
3. Coordinar con los líderes de área los horarios y lugares de capacitación.
4. Coordinar con los expositores los horarios y lugares de capacitación.
5. Verificar permanentemente el cumplimiento de los presupuestos de capacitación existentes,
6. Verificar el avance en el cumplimiento de los planes de capacitación anuales de la institución.
7. Ejecutar las evaluaciones de resultados de las capacitaciones realizadas al personal
8. Coordinar con los líderes de área
9. Atender consultas frecuentes de empleados y funcionarios con respecto a temas de capacitación.

##### **Anuales**

10. Levantar en conjunto con los líderes de área el plan de capacitación anual de la institución
11. Elaborar el presupuesto de capacitación anual de la institución según el diagnóstico de necesidades levantado con los líderes de cada área.
12. Revisar al final de cada año el cumplimiento del plan anual de capacitación y su respectivo presupuesto.

### Generales

13. Cumplir en forma eficiente, eficaz, con prontitud y oportunidad las tareas y labores asignadas.
14. Dar ejemplo de disciplina y cumplimiento estricto del reglamento interno de la institución.
15. Propiciar y mantener un adecuado clima organizacional.
16. Informar oportunamente al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
17. Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la institución.
18. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### 3. Perfil del cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MINIMA REQUERIDA	NIVEL ACADEMICO
De 22 a 30 años	Femenino ó Masculino	2 año	Título de Tercer Nivel: Egresado o titulado en Administración de Empresas, Economía ó carreras afines

#### CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Madurez y ética profesional
- Organizado, responsable, confiable y honesto
- Extrovertido
- Estabilidad emocional
- Socialización y autocontrol
- Realización grupal e independencia

#### HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Actitud creativa y preactiva en la resolución de problemas
- Capacidad para prever y planear
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad y capacidad de status
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Habilidad y facilidad para comunicarse con sus superiores

#### CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

- Relaciones Humanas
- Asistencia de Recurso Humano
- Manejo de Utilitarios nivel intermedio

- Comunicación efectiva
- Leyes laborales y sociales

**CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:**

No aplica

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

Oficina compartida y bien acondicionada.

## VII. REVISIONES DEL MANUAL

---

FECHA	REVISION	SECCION	RAZON DEL CAMBIO	AUTORIZÓ

## VIII. HOJA DE REVISIÓN/APROBACIÓN

AUTORIZACION	FIRMA APROBACION
Presidente	<hr/> Fecha:

REVISION	FIRMA REVISION
Auditor General	<hr/> Fecha:
Gerente de Recursos Humanos	<hr/> Fecha:
Jefe Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

ELABORACION	FIRMA ELABORACIÓN
Analista de Desarrollo Organizacional	<hr/> Fecha:

## **ANEXO #12**

# **REGLAMENTO INTERNO DE CAPACITACION TELEFONICA ECUADOR**

## **SUMARIO**

<b>CAPITULO I</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>PROCESO OPERATIVO DE CAPACITACIÓN.</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>
<b>CAPITULO V</b>	<b>EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN</b>
<b>CAPITULO VI</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>
<b>CAPITULO VII</b>	<b>DE LOS EMPLEADOS SELECCIONADOS PARA LA CAPACITACIÓN</b>
<b>CAPITULO VIII</b>	<b>DEL APOYO INSTITUCIONAL</b>
<b>CAPITULO IX</b>	<b>DISPOSICIONES GENERALES</b>

### **CAPITULO I.- OBJETIVO**

Art.1.- El objetivo de este reglamento es regular la capacitación y el desarrollo integral de todo el personal de TELEFÓNICA, para el óptimo desarrollo de sus funciones así como el mejoramiento del manejo empresarial.

Art. 2.- La capacitación estará dirigida a todos los empleados de TELEFÓNICA, y deberá ser otorgada en consideración a la actualización del área. La capacitación deberá equilibrar dos aspectos fundamentales que son: conocimientos y actualizaciones técnicas y entrenamiento de temas humanísticos.

### **CAPITULO II.- DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Art. 3.- El departamento de Capacitación, para el cabal cumplimiento de sus objetivos, deberá ejecutar las siguientes funciones:

- a) Elaborar anualmente el Plan de Capacitación, el cual deberá ser sometido a la aprobación de la Comité Ejecutivo.
- b) Elaborar y actualizar una base de datos que cuente con toda la información de los Planes y Programas de Capacitación dictados históricamente.
- c) Desarrollar una etapa de levantamiento de necesidades de capacitación, a través de la coordinación con los Gerentes de Áreas y Jefes de las Unidades los Programas y Planes de Capacitación
- d) Realizar las diligencias necesarias para determinar los temas de interés para los empleados de Telefónica.
- e) Buscar la permanente actualización de métodos, cursos, talleres y en general, los medios efectivos para el cumplimiento de su objetivo.
- f) Planificar, dirigir y controlar el presupuesto de capacitación asignado para cada área y departamento de la institución.
- g) Calificar a los instructores nacionales y extranjeros para optimizar el desarrollo del curso.
- h) Analizar y evaluar los diversos planes y programas de capacitación.
- i) Cumplir con el seguimiento de cada curso, seminario, entrenamiento y en general de todos los programas y planes ejecutados.
- j) Mantener un archivo con de las encuestas y expectativas de los instructores, así como de las encuestas y expectativas de cada curso por parte de los participantes y sus respectivas evaluaciones.

### **CAPITULO III.- PROCESO OPERATIVO DE CAPACITACIÓN.**

Art.4.- Para estructurar los Planes y Programas de Capacitación, deberá cumplirse con el proceso operativo de capacitación, el mismo que implica las siguientes fases:

- a. Detección y análisis de las necesidades de Capacitación
- b. Orientación de la Capacitación: Elaboración de Planes y Programas de Capacitación
- c. Ejecución y Desarrollo de los Planes de Capacitación
- d. Evaluación de los resultados de los Programas de Capacitación y su respectivo seguimiento

Art.5.- La determinación de las necesidades de capacitación permitirá conocer las necesidades existentes en la empresa, a fin de establecer las acciones y programas necesarios a ser ejecutados.

Art.6.- Para la identificación de estas necesidades se tomará en consideración tanto los conocimientos y habilidades del personal así como todos los temas y demás conocimientos que una persona deba tener, adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones a su cargo.

Art.7.- El levantamiento de necesidades de capacitación será responsabilidad de los Gerentes de Áreas y/o Jefes de Unidades en coordinación con el departamento de Capacitación, quienes elaborarán anualmente el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada unidad.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos establecerá el mecanismo para el levantamiento y manejo de esta información así como realizar cronograma de actividades.

## **CAPITULO IV.- ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Art.8.- Una vez conocidas las necesidades de capacitación la Vicepresidencia de Recursos Humanos, deberá iniciar el proceso de elaboración y diseño de los diferentes planes y programas de capacitación, para lo cual deberá realizarse las siguientes actividades:

- a) Formular los programas y planes de capacitación, pudiendo ser estos de diversas modalidades como son: cursos, talleres, seminarios, etc.
- b) Determinar las acciones necesarias de apoyo a los diversos programas y planes establecidos.
- c) Definir la calidad de los participantes de la capacitación, considerando su nivel de escolaridad, formación, entre otros.
- d) Definir la cantidad de participantes para cada evento, considerando las Necesidades de la empresa.
- e) Integrar y organizar basándose en recursos (técnicos, materiales, humanos, tiempos) las acciones para incrementar el rendimiento de los trabajadores de Telefónica.

Art.9.- El Plan Anual de Capacitación deberá contener:

- a) Los programas que se desarrollarán tanto interna como externamente;
- b) Los contenidos que se abordarán en ellos;
- c) Los costos parciales y totales;
- e) Cronograma de actividades tentativo.

Art.10.- Los planes y programas de capacitación deberán estar elaborados hasta el mes de Diciembre del año inmediato anterior a la implementación del plan.

Art.11.- El departamento de Capacitación entregará a cada Gerente de Área el Plan de Capacitación, hasta la segunda semana de enero de cada año.

## **CAPITULO V.- EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN.-**

Art.12.- Los Planes y Programas de Capacitación podrán ser ejecutados a través de diversas modalidades, esto es, a través de cursos, talleres, seminarios, becas, etc.

El desarrollo de planes y programas podrán estar a cargo de su propio centro de capacitación (Facilitadores Internos) o utilizar las ofertas o servicios que brindan

cualquier centro de capacitación, universidades, organismo especializado, o celebrar convenios con organismos públicos o privados, instructores, sean estos nacionales o extranjeros con el propósito de otorgar capacitación y adiestramiento a sus empleados.

Art. 13.- Los Planes y Programas de Capacitación deberán ejecutarse según el cronograma elaborado para el efecto.

#### **CAPITULO VI.- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.-**

Art. 14.- Todos los programas y planes de capacitación deberán ser evaluados mediante los mecanismos que el departamento de Capacitación establezca para el efecto.

La Evaluación determinará si la capacitación cumplió con los objetivos planteados así como con las expectativas de los participantes. Dicha evaluación establecerá los correctivos necesarios para los futuros programas y planes de capacitación, con el fin de lograr un óptimo rendimiento y eficiencia.

Art.15.- El departamento de Capacitación calificará a los participantes, instructores, e instituciones con una ponderación de 10 puntos, según el mecanismo de evaluación empleado y mantendrá el debido registro actualizado.

Art. 16.- El seguimiento de los planes y programas de capacitación será uno de los mecanismos necesarios que implementará el departamento de Capacitación para actualizar y registrar los resultados obtenidos.

#### **CAPITULO VII.- DE LOS EMPLEADOS SELECCIONADOS PARA LA CAPACITACIÓN.-**

Art.17.- Todo empleado de Telefónica podrá participar en los programas y planes de capacitación.

El empleado interesado en participar, deberá cumplir con los requisitos que se establecerán según el plan o programa de capacitación, los mismos que serán dados a conocer con la anticipación debida.

Art.18.- El funcionario que sea participe en algún plan o programa de capacitación, deberá cumplir con lo siguiente:

- a) Cumplir con el plan de actividades que forme parte del evento.
- b) Asistir como mínimo al 80 % del tiempo que dure el evento.
- d) Estar a disposición de la empresa, para reproducir la capacitación recibida con otros trabajadores y/o compañeros.

Art.19.- En caso que el empleado participante no apruebe cualquiera de los programas de capacitación, salvo caso fortuito o fuerza mayor, autorizará a la empresa, se descuenta de su salario el costo de la capacitación interna o externa.

Art.20.- En caso de no aprobarse el curso el (100%) cien por ciento del valor total del curso será descontado de la remuneración del trabajador.

Art.21.- En caso de reincidencia será excluido definitivamente de todo plan de capacitación.

## **CAPITULO VIII.- DEL APOYO INSTITUCIONAL.**

Art.22.- Telefónica le concederá al trabajador seleccionado para participar en el evento de capacitación o adiestramiento, el permiso con sueldo si es que el evento se efectúe en horas laborables.

Si el curso se efectúe dentro del país, en un lugar diferente al de su residencia, lo declarará en comisión de servicios y le pagarán los valores correspondientes como son: viáticos, subsistencias y transporte (pasajes: aéreos y/o terrestres) según el caso, así como los costos determinados para el evento.

Art.23.- En todos los programas de capacitación interna, el empleado designado como instructor deberá entregar con una semana de anticipación del evento los diseños pedagógicos a la Vicepresidencia de Recursos Humanos para su respectivo análisis.

Art.24.- En todos los programas de capacitación tanto internos como abiertos que organice Telefónica, la Vicepresidencia de Recursos Humanos se responsabilizará de atender los requerimientos de material de apoyo y equipo necesario para su realización.

## **CAPITULO X.- DISPOSICIONES GENERALES**

Telefónica establecerá un departamento de Capacitación para canalizar las ofertas y servicios que brinden los convenios con centros, universidades, institutos u organizaciones públicos o privados a fin de permitir, actualizar y perfeccionar los conocimientos de sus trabajadores.

Telefónica difundirá obligatoriamente y en forma oportuna, para todos los trabajadores, la realización de eventos de capacitación.

Telefónica, obligatoriamente cumplirá con el plan de capacitación; en casos excepcionales de eventos que no estén comprendidos en el plan anual de capacitación, estos deberán ser autorizados por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General de la empresa.

Lo que no conste en el presente Reglamento, se regulará a lo dispuesto en el Código del Trabajo, y más leyes pertinentes vigentes.

Dado en Guayaquil, a los.....días del mes de..... de 2009.

-----  
VICEPRESIDENTE RRHH

-----  
GERENTE DE RRHH



ANEXO # 14

**PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN TELEFÓNICA**

**CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. ADMINISTRATIVO**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Administrativo	Gestión de Recursos	↓ 1	↗ 4	3	TECNICA
Administrativo	Planificación de Presupuesto. Harvard	↔ 3	↑ 5	3	TECNICA
Administrativo	Simulador Gestión de Recursos	↓ 1	↑ 5	3	TECNICA
Administrativo	Power Point	↘ 2	↗ 4	1	TECNICA
Administrativo	Adopte un estilo profesional asertivo	↓ 1	↗ 4	12	HUMANA
Administrativo	Aprende a ser multidimensional	↘ 2	↑ 5	12	HUMANA
Administrativo	Comunicación eficaz	↔ 3	↑ 5	12	HUMANA
Administrativo	Distrío C - Servicios Generales	↘ 2	↗ 4	12	TECNICA
Administrativo	Anticiparse es Vencer	↘ 2	↗ 4	12	HUMANA
Administrativo	Cómo hacer una presentación. Harvard	↘ 2	↗ 4	12	TECNICA
Administrativo	Comunicación escrita. Curso Completo	↘ 2	↑ 5	12	TECNICA
Administrativo	Mantener el máximo rendimiento del equipo de proyecto	↘ 2	↑ 5	12	HUMANA
Administrativo	Negociación y toma de decisiones	↔ 3	↑ 5	12	TECNICA
Administrativo	Liderazgo Personal	↓ 1	↗ 4	12	HUMANA
Administrativo	Excel	↓ 1	↑ 5	3	TECNICA
Administrativo	Gestión Proyectos	↔ 3	↑ 5	2	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. ADMINISTRATIVO**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Administrativo	Adopte un estilo profesional asertivo.	12	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 500.00
Administrativo	Anticiparse es Vencer	12	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 500.00
Administrativo	Aprende a ser multidimensional	12	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 800.00
Administrativo	Cómo hacer una presentación. Harvard	12	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 4,000.00
Administrativo	Comunicación eficaz.	12	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1,000.00
Administrativo	Comunicación escrita. Curso Completo	12	e-learning	Maya	INTERNO	\$ 1,000.00
Administrativo	Distrío C - Servicios Generales.	12	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 1,500.00
Administrativo	Excel	3	Presencial-e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 1,200.00
Administrativo	Gestión de Recursos	3	e-learning	Maya	EXTERNO	\$ 750.00
Administrativo	Gestión Proyectos	2	Presencial-e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 600.00
Administrativo	Liderazgo Personal	12	Presencial - Int.	Ajuste a la agenda del programa	INTERNO	\$ 1,000.00
Administrativo	Mantener el máximo rendimiento del equipo de proyecto	12	e-learning	Maya	INTERNO	\$ 1,000.00
Administrativo	Negociación y toma de decisiones.	12	e-learning	Noviembre	EXTERNO	\$ 1,500.00
Administrativo	Planificación de Presupuesto. Harvard	3	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 750.00
Administrativo	Power Point	1	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 250.00
Administrativo	Simulador Gestión de Recursos	3	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 750.00

**Departamento Administrativo:** Se levantó el diagnóstico de necesidades de capacitación con el Jefe Administrativo el cual orientó sus requerimientos a capacitaciones relacionadas a la optimización de recursos, presupuestos, eficiencia, etc. A las cuales se las complementará con temas de liderazgo, auto-conocimiento y desarrollo personal.

Para dichas capacitaciones se contará tanto con expositores internos como externos, según el tema, y en su mayoría se hará uso de la metodología de e-learning.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. AUDITORIA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Auditoria	Liderar el cambio	↓ 1	↑ 5	1	HUMANA
Auditoria	Facilitación del Cambio	↓ 1	↑ 5	1	HUMANA
Auditoria	Nivel de Inglés Intermedio Plus	↓ 1	↗ 4	1	TECNICA
Auditoria	Capsulas de Liderazgo. Harvard	↔ 3	↗ 4	1	HUMANA
Auditoria	Nivel Inglés Básico y Avanzado	↘ 2	↑ 5	1	TECNICA
Auditoria	Curso Negociación y Liderazgo	↔ 3	↑ 5	1	HUMANA
Auditoria	Curso Negociación y Liderazgo	↘ 2	↗ 4	1	HUMANA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. AUDITORIA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Auditoria	Capsulas de Liderazgo. Harvard	1	e-learning	OCTUBRE	EXTERNO	\$ 1.200.00
Auditoria	Curso Negociación y Liderazgo	1	Presencial	Ajuste a la agenda del programa	INTERNO	\$ 250.00
Auditoria	Curso Negociación y Liderazgo	1	Presencial	Ajuste a la agenda del programa	INTERNO	\$ 250.00
Auditoria	Facilitación del Cambio	1	e-learning	JULIO	INTERNO	\$ 250.00
Auditoria	Liderar el cambio	1	e-learning	JULIO	INTERNO	\$ 250.00
Auditoria	Nivel de Inglés Intermedio Plus	1	e-learning	SEPTIEMBRE	INTERNO	\$ 250.00
Auditoria	Nivel Inglés Básico y Avanzado	1	e-learning	NOVIEMBRE	INTERNO	\$ 250.00

**Departamento de Auditoría:** Se levantaron las necesidades de capacitación con el Auditor General de la institución, el cual sugirió realizar la mayoría de sus capacitaciones de índole humanas, incluyendo temas de liderazgo para el cambio. La mayoría de dichas capacitaciones se las realizará a través de la metodología de e-learning.

Adicional a esto se incluirán cursos de inglés, con el objetivo de que los colaboradores del área desarrollen el conocimiento de idiomas extranjeros.

CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. COBRANZAS

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO		NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION	
Cobranzas	Cómo vender aplicando la Inteligencia Emocional	↓	1	↑	5	21	TECNICA
Cobranzas	Despertando la pasión por el cliente	↓	1	↑	5	21	TECNICA
Cobranzas	Clima Organizacional	↘	2	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Planificación organizacional de proyectos	↓	1	↑	5	4	TECNICA
Cobranzas	Access	↘	2	↗	4	21	TECNICA
Cobranzas	Adopte un estilo profesional asertivo	↗	3	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Aprender a pensar	↗	3	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Comunicación eficaz	↓	1	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Convertirse en gerente	↓	1	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Conviértase en una marca	↓	1	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Delegar para aumentar la efectividad	↗	3	↗	4	4	HUMANA
Cobranzas	Innovación	↓	1	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Resolución de problemas	↓	1	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Adaptarse a los cambios	↗	3	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Cómo manejar la tensión en el lugar de trabajo	↗	3	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Gestión del cambio	↘	2	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Anticiparse es Vencer	↗	3	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Comunicarse para mejorar el entendimiento	↗	3	↗	4	21	HUMANA
Cobranzas	Habilidades de presentación	↗	3	↑	5	4	TECNICA
Cobranzas	Habilidades para la comunicación telefónica	↘	2	↗	4	21	TECNICA
Cobranzas	Hablar en público	↗	3	↑	5	4	TECNICA
Cobranzas	Gestión del tiempo	↘	2	↑	5	21	TECNICA
Cobranzas	Sé Innovador	↘	2	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Coaching. Harvard	↘	2	↗	4	21	TECNICA
Cobranzas	Cómo retener a los empleados valiosos	↓	1	↗	4	4	HUMANA
Cobranzas	La formación de equipos es un trabajo interno	↗	3	↗	4	4	HUMANA
Cobranzas	Control del Estrés	↗	3	↑	5	21	HUMANA
Cobranzas	Curso Gestión de Cobranzas	↓	1	↑	5	21	TECNICA

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. COBRANZAS

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Cobranzas	Access	21	e-learning	Agosto		\$ 1.500.00
Cobranzas	Adaptarse a los cambios	21	e-learning	Octubre		\$ 1.000.00
Cobranzas	Adopte un estilo profesional asertivo	21	e-learning	Mayo	INTERNO	\$ 500.00
Cobranzas	Anticiparse es Vencer	21	e-learning	Diciembre	INTERNO	\$ 500.00
Cobranzas	Aprender a pensar	21	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 600.00
Cobranzas	Clima Organizacional	21	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 800.00
Cobranzas	Coaching Harvard	21	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Cómo manejar la tensión en el lugar de trabajo	21	e-learning	Noviembre	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Cómo retener a los empleados valiosos	4	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Cómo vender aplicando la Inteligencia Emocional	21	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1.500.00
Cobranzas	Comunicación eficaz	21	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1.500.00
Cobranzas	Comunicarse para mejorar el entendimiento	21	e-learning	Diciembre	INTERNO	\$ 1.500.00
Cobranzas	Control del Estrés	21	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 3.500.00
Cobranzas	Convertirse en gerente	21	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 3.500.00
Cobranzas	Convertirse en una marca	21	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 3.500.00
Cobranzas	Cursos Gestión de Cobranzas	21	Presencial-ext	Mayo	EXTERNO	\$ 1.500.00
Cobranzas	Delegar para aumentar la efectividad	4	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Despertando la pasión por el cliente	21	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 2.800.00
Cobranzas	Gestión del cambio	21	e-learning	Noviembre	INTERNO	\$ 2.500.00
Cobranzas	Gestión del tiempo	21	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 2.500.00
Cobranzas	Habilidades de presentación	4	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Habilidades para la comunicación telefónica	21	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 2.500.00
Cobranzas	Hablar en público	4	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Innovación	21	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 2.500.00
Cobranzas	La formación de equipos es un trabajo interno	4	e-learning	Noviembre	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Planificación organizacional de proyectos	4	e-learning	Mayo	INTERNO	\$ 1.000.00
Cobranzas	Resolución de problemas	21	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 2.500.00
Cobranzas	Sé innovador	21	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 3.500.00

**Departamento de Cobranzas:** El formato de diagnóstico de necesidades del departamento de Cobranzas fue levantado con la Gerente de gestión de

Cobranzas, en el plan anual de capacitación se incluirán temas técnicos tales como gestión de cobranzas eficiente, servicio al cliente, etc.

Adicionalmente se fortalecerán los principios éticos y humanos del personal del departamento a través de una serie de temas a ser dictados tales como: clima organizacional, aprender a pensar, control del stress, comunicación, liderazgo, etc.

El responsable del departamento de Cobranzas es uno de los funcionarios que más énfasis hizo en la importancia de la capacitación del personal, producto de esto es una de las áreas que mayor número de capacitaciones recibirá durante el año, tanto en temas técnicos como humanos.

**CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. COMPRAS**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Compras	Estrategia y Planificación: E-Business, un reto para las pymes	3	4	Toda el area de compras	TECNICA
Compras	Adaptación al cambio y flexibilidad: Liderar el cambio	2	4	Toda el area de compras	TECNICA
Compras	Función de Compras: e-Compras	1	4	Toda el area de compras	TECNICA
Compras	Función de Compras: Modelo de Compras Telefónica	2	4	Toda el area de compras	TECNICA
Compras	Compras: Negociación, proceso y Gestión de calidad	3	5	5	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. COMPRAS**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Compras	Estrategia y Planificación: E-Business, un reto para las pymes	Toda el area de compras	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 3.500.00
Compras	Adaptación al cambio y flexibilidad: Liderar el cambio	Toda el area de compras	e-learning	Agosto		\$ 1.000.00
Compras	Función de Compras: e-Compras	Toda el area de compras	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 3.500.00
Compras	Función de Compras: Modelo de Compras Telefónica	Toda el area de compras	e-learning	Por revisar	EXTERNO	\$ 3.500.00
Compras	Compras: Negociación, proceso y Gestión de calidad	5	Presencial - Ext	Abril	EXTERNO	\$ 5.000.00

**Departamento de Compras:** En el departamento de compras las necesidades de capacitación fueron levantadas con el Subgerente de Compras de la institución.

En el plan se incluyen tan solo 5 temas de capacitación ya que el área es pequeña en personal y con similares funciones. Dentro de los temas a tratar se incluirán: Negociación, Modelos de compras, procesos de compra, etc.

La metodología a ser utilizada en la mayor parte de estas capacitaciones será a través del sistema e-learning.

CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. CONTROL DE GESTION

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Control de Gestión	Como vender aplicando la Inteligencia Emocional	↓ 1	↗ 4	2	TECNICA
Control de Gestión	Conceptos Básicos de MKT. Harvard	↘ 2	↑ 5	1	TECNICA
Control de Gestión	Gestión de Medios de Comunicación	↔ 3	↗ 4	1	TECNICA
Control de Gestión	Clima Organizacional	↔ 3	↗ 4	1	HUMANA
Control de Gestión	Como establecer objetivos	↔ 3	↑ 5	1	HUMANA
Control de Gestión	Como preparar un plan de negocio	↘ 2	↑ 5	3	TECNICA
Control de Gestión	Estrategia Empresarial Windmaster	↘ 2	↗ 4	1	HUMANA
Control de Gestión	Planificación de Presupuesto. Harvard	↓ 1	↗ 4	11	TECNICA
Control de Gestión	Planificación Estratégica	↓ 1	↗ 4	5	TECNICA
Control de Gestión	Planificación Organizacional de Proyectos	↔ 3	↑ 5	4	TECNICA
Control de Gestión	Estrategia Financiera	↘ 2	↗ 4	4	TECNICA
Control de Gestión	Visión del sector Financiero: entidades de créditos vs. Entidades aseguradoras	↔ 3	↗ 4	1	TECNICA
Control de Gestión	Curso estadística Básica y probabilidad	↘ 2	↗ 4	3	TECNICA
Control de Gestión	Estadística Avanzada. Web	↓ 1	↗ 4	3	TECNICA
Control de Gestión	Finanzas para no Financieros Mc.Graw	↔ 3	↗ 4	4	TECNICA
Control de Gestión	Excel	↓ 1	↑ 5	6	TECNICA
Control de Gestión	Power Point	↓ 1	↑ 5	1	TECNICA
Control de Gestión	Capacitación: UNDK	↓ 1	↑ 5	Todo Personal de Fraude	TECNICA
Control de Gestión	Capacitación: SHELL	↘ 2	↑ 5	Todo Personal de Fraude	TECNICA
Control de Gestión	Capacitación Oracle	↓ 1	↗ 4	Todo Personal de Fraude	TECNICA
Control de Gestión	Negociación y Manejo de Conflictos	↘ 2	↗ 4	7	HUMANA
Control de Gestión	Curso de Aseguramiento de Ingresos	↓ 1	↑ 5	1	TECNICA
Control de Gestión	Aprenda Microsoft Project 2000	↔ 3	↗ 4	1	TECNICA
Control de Gestión	Auditoría Interna y Fraude en Telecomunicaciones	↔ 3	↑ 5	Todo Personal de Fraude	TECNICA

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. CONTROL DE GESTION

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Control de Gestión	Aprenda Microsoft Project 2000	1	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 400.00
Control de Gestión	Auditoría Interna y Fraude en Telecomunicaciones	Todo Personal de Fraude	e-learning/externa	Mayo	EXTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Capacitación Oracle	Todo Personal de Fraude	Presencial/Int.	Agosto	INTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Capacitación: SHELL	Todo Personal de Fraude	Presencial/Int.	Junio	INTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Capacitación: UNDK	Todo Personal de Fraude	Presencial/Int.	Mayo	INTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Clima Organizacional	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Control de Gestión	Como establecer objetivos	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Control de Gestión	Como preparar un plan de negocio	3	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 750.00
Control de Gestión	Como vender aplicando la Inteligencia Emocional	2	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 500.00
Control de Gestión	Conceptos Básicos de MKT. Harvard	1	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Curso de Aseguramiento de Ingresos	1	Presencial/Ext.	Abril	EXTERNO	\$ 500.00
Control de Gestión	Curso estadística Básica y probabilidad	3	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 750.00
Control de Gestión	Estadística Avanzada. Web	3	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 1,500.00
Control de Gestión	Estrategia Empresarial Windmaster	1	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Estrategia Financiera	4	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 2,500.00
Control de Gestión	Excel	6	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 3,000.00
Control de Gestión	Finanzas para no Financieros Mc.Graw	4	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 2,000.00
Control de Gestión	Gestión de Medios de Comunicación	1	e-learning	Septiembre	EXTERNO	\$ 1,000.00
Control de Gestión	Negociación y Manejo de Conflictos	7	Presencial/Ext.	Julio	EXTERNO	\$ 3,500.00
Control de Gestión	Planificación de Presupuesto. Harvard	11	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 4,500.00
Control de Gestión	Planificación Estratégica	5	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 3,000.00
Control de Gestión	Planificación Organizacional de Proyectos	4	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 2,000.00
Control de Gestión	Power Point	1	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 500.00
Control de Gestión	Visión del sector Financiero: entidades de créditos vs. Entidades aseguradoras	1	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 500.00

**Departamento de Control de Gestión:** Para el departamento de Control de Gestión se realizó el levantamiento de necesidades de capacitación con el Gerente

de Control de Gestión. Por ser esta un área netamente procedimental y de control, la mayor cantidad de temas que se incluirán en el plan de capacitación anual son de esta índole.

Dentro de algunos de los temas se incluirán: Planificación estratégica, Planificación Organizacional de Proyectos, Excel, Auditoría Interna y fraude en telecomunicaciones, Microsoft Project, presupuestos, etc.

La mayoría de estas capacitaciones serán de tipo técnicas, y serán dictadas por facilitadores externos a través del sistema de e-learning.

#### CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. DESARROLLO HUMANO

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
DHO	Reforma Tributaria	2	4	1	TECNICA
DHO	Metodología HAY	3	4	1	TECNICA
DHO	Teletrabajo	3	5	2	TECNICA
DHO	Convirtiendo a nuestros clientes en fans	3	5	550	TECNICA

#### PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. DESARROLLO HUMANO

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
DHO	Convirtiendo a nuestros clientes en fans	550	Presencial	Enero - Diciembre	INTERNO	\$ 5.000.00
DHO	Metodología HAY	1	Presencial Externa	Marzo		\$ 1.200.00
DHO	Reforma Tributaria	1	Presencial Externa	Enero	EXTERNO	\$ 120.00
DHO	Teletrabajo	2	Presencial Externa	Abril		\$ 540.00

**Departamento de Recursos Humanos (Desarrollo Humano):** Para el departamento de Recursos Humanos se realizó el levantamiento de necesidades de capacitación con el Gerente de Recursos Humanos el cual dentro de los temas a ser dictados incluyó: Reformas tributarias para el personal que administra la nómina y contabilización de pagos, metodología HAY que es uno de los métodos para valuación de cargos, tele-trabajo, el cual según las nuevas tendencias se está consolidando como una alternativa para ejecutivos modernos, etc.

El departamento de RRHH a través de su departamento de capacitación se encargará de coordinar y ejecutar el plan anual de capacitación de toda la institución, por ende el número de temas a ser dictados al personal de la propia área no es significativo.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. INTERVENTORIA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Interventoría	Capsulas de Liderazgo. Harvard	3	5	2	HUMANA
Interventoría	Excel	1	5	3	TECNICA
Interventoría	Nivel Inglés Básico y Avanzado	1	4	1	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. INTERVENTORIA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Interventoría	Capsulas de Liderazgo. Harvard	2	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 2,000.00
Interventoría	Excel	3	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 1,500.00
Interventoría	Nivel Inglés Básico y Avanzado	1	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 500.00

**Departamento de Interventoría:** Al igual que otras áreas de similares características por ser un área pequeña en número de personal solo se establecieron 3 temas de capacitación los cuales serán dictados dentro del año: Cápsulas de liderazgo, el cual es un tema dictado por facilitadores de una extensión de dicha famosa universidad, Excel e inglés básico-intermedio y avanzado.

**CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. LEALTAD Y RETENCION**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Lealtad y Retención	Negociación. Harvard	2	4	Todo el personal de Lealtad	TECNICA
Lealtad y Retención	Negociación Básica	1	4	Todo el personal de Lealtad	TECNICA
Lealtad y Retención	Negociación en Grandes Cuentas	1	4	Todo el personal de Lealtad	TECNICA
Lealtad y Retención	Negociación y toma de decisiones	3	5	Todo el personal de Lealtad	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. LEALTAD Y RETENCION**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Lealtad y Retención	Negociación. Harvard	Todo el personal de Lealtad	e-learning	MARZO	EXTERNO	\$ 2,500.00
Lealtad y Retención	Negociación Básica	Todo el personal de Lealtad	e-learning	MAYO	EXTERNO	\$ 2,500.00
Lealtad y Retención	Negociación en Grandes Cuentas	Todo el personal de Lealtad	e-learning	JULIO	EXTERNO	\$ 2,500.00
Lealtad y Retención	Negociación y toma de decisiones	Todo el personal de Lealtad	e-learning	OCTUBRE	EXTERNO	\$ 2,500.00

**Departamento de Lealtad y Retención:** El diagnóstico de necesidades de capacitación fue levantado con el Subgerente de Lealtad y Retención, el cual estableció dentro de los temas a ser dictados a su personal principalmente los relacionados a negociación, en base a que este departamento es clave en los objetivos de mantenimiento de clientes.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. LEGAL**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Legal	Reforma Tributaria	2	4	1	TECNICA
Legal	Curso Intensivo de Derecho Ambiental	3	5	1	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. LEGAL**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Legal	Curso Intensivo de Derecha Ambiental	1	Presencial Externa	Febrero	EXTERNO	\$ 400.00
Legal	Reforma Tributaria	1	Presencial Externa	Enero	EXTERNO	\$ 120.00

**Departamento Legal:** En el Departamento legal el trabajo de detección de necesidades de capacitación se realizó con el Asesor Legal de la institución, y los temas seleccionados y sugeridos para ser dictados al personal del área son: Reformas tributarias 2010 y cursos intensivos de derecho ambiental, esto en virtud de la importante tendencia hacia la conservación del medio ambiente del planeta, lo cual es una práctica que está siendo emprendida por Telefónica.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. LOGISTICA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Logística	Administración de Bodega/Inventario	1	4	2	TECNICA
Logística	Curso de SAP, especialidad en el módulo	1	4	Personal de Logística que maneja SAP (8)	TECNICA
Logística	Curso Básico de Access	3	5	Todo Logística	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. LOGISTICA**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Logística	Administración de Bodega/Inventario	2	Presencial - ext.	Agosto	EXTERNO	\$ 600.00
Logística	Curso de SAP, especialidad en el módulo	Personal de Logística que maneja SAP	Presencial - int.	Junio	INTERNO	\$ 800.00
Logística	Curso Básico de Access	Todo Logística	Presencial - InJe-learning	Julio	INTERNO	\$ 500.00

**Departamento de Logística:** Para el departamento de logística el departamento de selección se entrevistó con el Gerente de Logística con el cual se establecieron temas técnicos de capacitación tales como: Administración de inventarios y bodegas, cursos de SAP con especialidad en el módulo de logísticas, cursos

básicos de Access en vista de la gran cantidad de bases de datos que maneja la institución, entre otros.

Es importante destacar que el área de Logística es un área crítica y de gran importancia para la compañía, por ser esta la vía a través de la cual se pueda atender oportunamente las necesidades de distribución y comercialización de los productos de la compañía.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. REGULATORIO**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Regulatorio	Negociación	2	4	3	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. REGULATORIO**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Regulatorio	Negociación	3	Presencial Externa	Abril	EXTERNO	\$ 800.00

**Departamento Regulatorio:** En este departamento se realizó el levantamiento con el Jefe Departamental. El único tema que se programó para ser dictado al personal es el de Negociación, el cual será dictado por un facilitador externo.

CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. SISTEMAS

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITADOR
Sistemas	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles: GSM, GPRS, UMTS	3	4	4 Gerentes de Producción y 8 Jefes de Producción	TECNICA
Sistemas	WR: Generalidades	1	4	4 Gerentes de Producción y 8 Jefes de Producción + Red	TECNICA
Sistemas	Voz sobre IP	1	4	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de	TECNICA
Sistemas	Sistemas on-line y datos: Básico (8 Módulos)	3	5	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de	TECNICA
Sistemas	Redes Corporativas Generalidades	1	5	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de	TECNICA
Sistemas	Introducción a Unix	2	5	Todo el personal de Producción	TECNICA
Sistemas	Curso Básico de HTML	2	5	Gerencia de Planificación	TECNICA
Sistemas	Planificación y Diseño de Webs	3	5	Gerencia de Planificación	TECNICA
Sistemas	Capacitación Inteligencia Emocional, Trabajo Equipo	3	5	Soporte	TECNICA
Sistemas	Certificación ITIL - Incidente Management	1	4	1	TECNICA
Sistemas	Capacitación PS Recursos Humanos	3	5	1	TECNICA
Sistemas	BMC Remedy AR System 7.x: Administering - Part 1 (WBT)	3	5	Hasta 4 personas	TECNICA
Sistemas	BMC Atrium CMDB 2.x: Administering - Part 1 (WBT)	2	5	Hasta 4 personas	TECNICA
Sistemas	BMC Service Level Management 7.x: Basic (WBT)	1	5	Hasta 4 personas	TECNICA
Sistemas	BMC Service Level Management 7.x: Advanced (WBT)	1	4	Hasta 4 personas	TECNICA
Sistemas	ITIL v3	1	5	2	TECNICA
Sistemas	Oracle IAS e Training Oracle	1	4	1	TECNICA
Sistemas	Capacitación para plan de continuidad y/o planes de contingencia	3	4	1	TECNICA
Sistemas	Curso Asistentes Vicepresidencia	1	5	1	TECNICA
Sistemas	Capacitación de Oracle	3	4	Todo el personal de Producción	TECNICA
Sistemas	Capacitación de Unix	2	5	Todo el personal de Producción que haya aprobado el curso e-	TECNICA
Sistemas	Capacitación de Unix	1	5	Todo el personal de Producción que haya aprobado el curso e-	TECNICA
Sistemas	Programación Shell	3	4	60 personas	TECNICA
Sistemas	Capacitación ITIL	1	5	Todo el personal de Producción e Information Delivery	TECNICA

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. SISTEMAS

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	FE TODOLÓGICA	FECHA PROPUESTA (hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Sistemas	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles: GSM, GPRS, UMTS	4 Gerentes de Producción y 8 Jefes de Producción	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 2,800.00
Sistemas	WR: Generalidades	4 Gerentes de Producción y 8 Jefes de Producción + Red Corporativa	e-learning	Marzo	EXTERNO	\$ 3,300.00
Sistemas	Voz sobre IP	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de CallCenter + Red Corporativa (3)	e-learning	Marzo	EXTERNO	\$ 7,300.00
Sistemas	Sistemas on-line y datos: Básico (8 Módulos)	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de CallCenter + Red Corporativa (3)	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 3,800.00
Sistemas	Redes Corporativas Generalidades	Gerentes de Infraestructura +Jefes de Infr. Y Plataformas de CallCenter + Red Corporativa (3)	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 3,300.00
Sistemas	Introducción a Unix	Todo el personal de Producción	e-learning	(Previo Presencial)	EXTERNO	\$ 2,500.00
Sistemas	Curso Básico de HTML	Gerencia de Planificación	e-learning	Abril	EXTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Planificación y Diseño de Webs	Gerencia de Planificación	e-learning	Abril	EXTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Capacitación Inteligencia Emocional, Trabajo Equipo	Soporte	e-learning	Abril	INTERNO	\$ 600.00
Sistemas	Certificación ITIL - Incidente Management	1	Presencial - Ext	Junio	EXTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Capacitación PS Recursos Humanos	1	Presencial - Ext	Mayo	EXTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	BMC Remedy AR System 7.x: Administering - Part 1 (WBT)	Hasta 4 personas	Presencial - Ext	Mayo	EXTERNO	\$ 2,800.00
Sistemas	BMC Atrium CMDB 2.x: Administering - Part 1 (WBT)	Hasta 4 personas	Presencial - Ext	Mayo	EXTERNO	\$ 2,800.00
Sistemas	BMC Service Level Management 7.x: Basic (WBT)	Hasta 4 personas	Presencial - Ext	Mayo	EXTERNO	\$ 2,800.00
Sistemas	BMC Service Level Management 7.x: Advanced (WBT)	Hasta 4 personas	Presencial - Ext	Mayo	EXTERNO	\$ 2,800.00
Sistemas	ITIL v3	2	Presencial - Ext	Junio	EXTERNO	\$ 3,300.00
Sistemas	Oracle IAS e Training Oracle	1	Presencial - Ext	Junio	EXTERNO	\$ 3,200.00
Sistemas	Capacitación para plan de continuidad y/o planes de contingencia	1	Presencial - Ext	Febrero	EXTERNO	\$ 1,300.00
Sistemas	Curso Asistentes Vicepresidencia	1	Presencial - Ext	Julio	EXTERNO	\$ 500.00
Sistemas	Capacitación de Oracle	Todo el personal de Producción	Presencial - Int	Julio	INTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Capacitación de Unix	Todo el personal de Producción que haya aprobado el curso e-learning de Introducción a Unix	Presencial - Int	Abril	INTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Capacitación de Unix	Todo el personal de Producción que haya aprobado el curso e-learning de Introducción a Unix	Presencial - Int	Mayo	INTERNO	\$ 1,800.00
Sistemas	Programación Shell	60 personas	Presencial - Int	Mayo	EXTERNO	\$ 7,500.00
Sistemas	Capacitación ITIL	Todo el personal de Producción e Information Delivery	Presencial - Int	Mayo	INTERNO	\$ 1,800.00

**Departamento de Sistemas:** En el departamento de sistemas se realizó el levantamiento de necesidades de capacitación en conjunto con el Subgerente de Sistemas, el cual como estaba previsto orientó más del 80% de sus capacitaciones a temas netamente técnicos.

Dentro de los temas técnicos sugeridos y establecidos se encuentran: Generalidades del WiFi, redes corporativas, cursos básicos de HTML, planificación y diseño de páginas Web, Oracle, Unix, entre otros. En su mayoría estas capacitaciones serán dictadas por facilitadores externos y otra parte por colaboradores de la institución con sucursal en otros países de Latinoamérica, cuya experiencia y conocimiento serán un gran aporte para el área.

CUADRO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DPTO. TECNOLOGIA

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO		NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION	
Tecnología	Crear el clima adecuado para lograr el rendimiento deseado	→	3	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Innovación y creatividad - Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación	↘	2	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Liderazgo y motivación	↘	2	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Red inteligente normalizada	↓	1	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Adaptarse a los cambios	↓	1	↗	4	4	HUMANA
Tecnología	Adopte un estilo profesional asertivo	↘	2	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Aprender a pensar	↓	1	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles: GSM, GPRS, UMTS	↓	1	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles: GSM, GPRS, UMTS	↓	1	↑	5	25	TECNICA
Tecnología	Capacidad de relación	→	3	↑	5	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Claves de la Comunicación	→	3	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Comercial y Mkt - Gestión de Medios de Comunicación	↓	1	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Cómo actuar ante una crisis	↓	1	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Como Administrar su Carrera	↓	1	↗	4	4	HUMANA
Tecnología	Cómo administrar su tiempo	↓	1	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Como dirigir un equipo. Harvard	↓	1	↑	5	4	HUMANA
Tecnología	Cómo escribir para los negocios	↓	1	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Cómo hacer una presentación. Harvard	→	3	↑	5	9	TECNICA
Tecnología	Cómo hacer y recibir comentarios	↘	2	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Cómo manejar la tensión en el lugar de trabajo	→	3	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Cómo mejorar la forma de hacer presentaciones	→	3	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Cómo preparar un plan de Negocios	↓	1	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Como trabajar la tensión en el lugar de trabajo	→	3	↗	4	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Comunicación eficaz	→	3	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Comunicaciones de datos: Redes y servicios (sist. on-line y datos avanzado)	↘	2	↑	5	5	TECNICA
Tecnología	Comunicarse para Mejorar el Entendimiento	→	3	↑	5	9	HUMANA
Tecnología	Conceptos básicos de GPRS	→	3	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Conciencia del cambio	→	3	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Conocimiento del sector de las Telecomunicaciones	↓	1	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Construcción de Relaciones	→	3	↗	4	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Construyendo Vínculos de Confianza	↓	1	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Convertirse en gerente	↓	1	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Crear el clima adecuado, para lograr el rendimiento deseado	↓	1	↗	4	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Curso Básico de HTML	↓	1	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Curso de Estadística Básica y Probabilidad	→	3	↑	5	4	TECNICA
Tecnología	Curso Intensivo de Derecho Ambiental	→	3	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Derecho de las Telecomunicaciones (Videoconferencia)	↘	2	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Dirección y Participación en Reuniones	→	3	↑	5	4	HUMANA
Tecnología	El directivo como coach y asesor	↓	1	↑	5	4	HUMANA
Tecnología	El Lado Interpersonal del Conflicto	→	3	↑	5	5	HUMANA
Tecnología	El Potencial del Autoaprendizaje	→	3	↑	5	1	TECNICA
Tecnología	Escribir con una finalidad	↘	2	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Estrategias para la Formación de Equipos	↘	2	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Gestión de la diversidad cultural	↓	1	↑	5	1	HUMANA
Tecnología	Gestión de Medios de Comunicación	↘	2	↗	4	1	TECNICA
Tecnología	Gestión de proyecto. Harvard	↘	2	↑	5	3	TECNICA
Tecnología	Gestión de Recursos	↘	2	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Gestión del cambio	→	3	↗	4	1	HUMANA
Tecnología	Gestión del tiempo	→	3	↑	5	Todo el equipo	TECNICA
Tecnología	Gestión Medioambiental	↘	2	↑	5	1	TECNICA

CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. TECNOLOGIA

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Tecnología	Gestor de Negocio o Introducción al sistema ATIS	3	5	1	TECNICA
Tecnología	GPRS (General Packet Radio Service)	1	4	4	TECNICA
Tecnología	Habilidades de Mando	3	5	1	HUMANA
Tecnología	Habilidades de presentación	1	4	1	TECNICA
Tecnología	Habilidades Interpersonales para los Negocios	2	4	1	HUMANA
Tecnología	Habilidades sociales para el mando	2	5	1	HUMANA
Tecnología	Herramientas de Mejora Continua	2	5	1	TECNICA
Tecnología	Herramientas fundamentales de la gestión de proyectos	3	5	1	TECNICA
Tecnología	Herramientas fundamentales de la gestión de proyectos	1	5	1	TECNICA
Tecnología	Infraestructuras y servicios de Telecomunicación	1	4	1	TECNICA
Tecnología	ITIL	3	4	1	TECNICA
Tecnología	La voz de su cliente	3	4	1	TECNICA
Tecnología	Liderar el cambio	3	5	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Liderazgo	3	4	1	HUMANA
Tecnología	Liderazgo del Cambio	2	4	1	HUMANA
Tecnología	Liderazgo y motivación	2	4	2	HUMANA
Tecnología	Manejo de proyectos PMI	2	5	12	TECNICA
Tecnología	Mantener el máximo rendimiento del equipo de proyecto	3	4	4	HUMANA
Tecnología	Mapas mentales	2	5	4	HUMANA
Tecnología	Mejore las Habilidades Interpersonales de su Equipo	2	4	1	HUMANA
Tecnología	Metodología Adaptación al cambio	2	5	1	HUMANA
Tecnología	Metodología de la gestión del cambio	1	5	Todo el equipo	HUMANA
Tecnología	Motivar a los Empleados y Reconocer su Trabajo	2	4	1	HUMANA
Tecnología	Negociación	3	5	1	TECNICA
Tecnología	Negociación y Gestión de Conflictos	1	4	1	HUMANA
Tecnología	Negociación y toma de decisiones	1	4	1	HUMANA
Tecnología	Plan de Desarrollo Individual	3	5	1	HUMANA
Tecnología	Planificación	3	4	1	TECNICA
Tecnología	Planificación de las actividades de un proyecto	2	5	1	TECNICA
Tecnología	Planificación del presupuesto. Harvard	1	4	1	TECNICA
Tecnología	Proceso y herramientas en la comunicación I Proceso y herramientas en la comunicación II	3	5	1	HUMANA
Tecnología	Producción de ideas crativas e innovadoras	2	5	1	TECNICA
Tecnología	Productos y Servicios Movistar	2	4	1	TECNICA
Tecnología	Resolución de problemas	2	5	18	TECNICA
Tecnología	Satisfacción del cliente: Del análisis a la puesta en práctica	1	4	1	TECNICA
Tecnología	Sé Innovador	2	4	4	HUMANA
Tecnología	Seguridad Prevención y Salud - Vida sana (Videoconferencia)	1	4	1	TECNICA
Tecnología	Simulador de Gestión de Recursos	3	5	1	TECNICA
Tecnología	Superar Situaciones Delicadas en la Atención al Cliente	2	5	1	TECNICA
Tecnología	Técnicas de autodesarrollo	1	5	1	HUMANA
Tecnología	Tecnología ADSL y Servicios	1	4	8	TECNICA
Tecnología	Trabajo en equipo e inteligencia emocional	1	4	1	HUMANA
Tecnología	Trabajo en equipo y colaboración - Mantener los equipos centrados en el objetivo	1	4	1	HUMANA
Tecnología	Voz sobre IP	3	4	3	TECNICA

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. TECNOLOGIA

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Tecnología	Crear el clima adecuado para lograr el rendimiento deseado	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Innovación y creatividad - Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Liderazgo y motivación	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Red inteligente normalizada	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Adaptarse a los cambios	4	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Adopte un estilo profesional asertivo	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 500.00
Tecnología	Aprender a pensar	1	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 800.00
Tecnología	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles GSM, GPRS, UMTS	1	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 2,000.00
Tecnología	Bienvenido al mundo de las comunicaciones móviles GSM, GPRS, UMTS	25	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 2,000.00
Tecnología	Capacidad de relación	Todo el equipo	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 350.00
Tecnología	Claves de la Comunicación	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Comercial y Mkt - Gestión de Medios de Comunicación	1	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo actuar ante una crisis	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo Administrar su Carrera	4	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Cómo administrar su tiempo	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo dirigir un equipo, Harvard	4	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Cómo escribir para los negocios	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo hacer una presentación Harvard	9	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 4,500.00
Tecnología	Cómo hacer y recibir comentarios	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo manejar la tensión en el lugar de trabajo	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo mejorar la forma de hacer presentaciones	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Cómo preparar un plan de Negocios	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Como trabajar la tensión en el lugar de trabajo	Todo el equipo	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1,500.00
Tecnología	Comunicación eficaz	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Comunicaciones de datos: Redes y servicios (sist. on-line y datos avanzado)	5	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 5,000.00
Tecnología	Comunicarse para Mejorar el Entendimiento	9	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Conceptos básicos de GPRS	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Conciencia del cambio	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Conocimiento del sector de las Telecomunicaciones	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Construcción de Relaciones	Todo el equipo	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Construyendo Vínculos de Confianza	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Convertirse en gerente	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Crear el clima adecuado, para lograr el rendimiento deseado	Todo el equipo	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Curso Básico de HTML	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Curso de Estadística Básica y Probabilidad	4	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 750.00
Tecnología	Curso Intensivo de Derecho Ambiental	1	Presencial Externa	Febrero	EXTERNO	\$ 400.00
Tecnología	Derecho de las Telecomunicaciones (Videoconferencia)	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Dirección y Participación en Reuniones	4	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	El directivo como coach y asesor	4	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	El Lado Interpersonal del Conflicto	5	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 2,500.00
Tecnología	El Potencial del Autoaprendizaje	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Escribir con una finalidad	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Estrategias para la Formación de Equipos	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Gestión de la diversidad cultural	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Gestión de Medios de Comunicación	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Gestión de proyecto, Harvard	3	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 750.00
Tecnología	Gestión de Recursos	1	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 500.00
Tecnología	Gestión del cambio	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Gestión del tiempo	Todo el equipo	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Gestión Medioambiental	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. TECNOLOGIA

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Tecnología	Gestor de negocio o introducción al sistema ATS	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	GPRS (General Packet Radio Service)	4	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Habilidades de Mando	1	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 500.00
Tecnología	Habilidades de presentación	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Habilidades Interpersonales para los Negocios	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Habilidades sociales para el mando	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Herramientas de Mejora Continua	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Herramientas fundamentales de la gestión de proyectos	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Herramientas fundamentales de la gestión de proyectos	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Infraestructuras y servicios de Telecomunicación	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	ITIL	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	La voz de su cliente	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Liderar el cambio	Todo el equipo	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Liderazgo	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Liderazgo del Cambio	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Liderazgo y motivación	2	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 500.00
Tecnología	Manejo de proyectos PMI	12	Presencial Interno	Julio	EXTERNO	\$ 3,500.00
Tecnología	Mantener el máximo rendimiento del equipo de proyecto	4	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Mapas mentales	4	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Mejora las Habilidades Interpersonales de su Equipo	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Metodología Adaptación al cambio	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Metodología de la gestión del cambio	Todo el equipo	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Motivar a los Empleados y Reconocer su Trabajo	1	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Negociación	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Negociación y Gestión de Conflictos	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Negociación y toma de decisiones	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Plan de Desarrollo Individual	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Planificación	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Planificación de las actividades de un proyecto	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Planificación del presupuesto. Harvard	1	e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 500.00
Tecnología	Proceso y herramientas en la comunicación I	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Proceso y herramientas en la comunicación II	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Producción de ideas creativas e innovadoras	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Productos y Servicios Movistar	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Resolución de problemas	10	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 3,000.00
Tecnología	Satisfacción del cliente: Del análisis a la puesta en práctica	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Se innovador	4	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 1,000.00
Tecnología	Seguridad Prevención y Salud - Vida sana (Videoconferencia)	1	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Simulador de Gestión de Recursos	1	e-learning	Octubre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Superar Situaciones Desafiadas en la Atención al Cliente	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Técnicas de auto desarrollo	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Tecnología ADSL y Servicios	3	e-learning	Agosto	INTERNO	\$ 2,000.00
Tecnología	Trabajo en equipo e inteligencia emocional	1	e-learning	Septiembre	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Trabajo en equipo y colaboración - Mantener los equipos centrados en el objetivo	1	e-learning	Julio	INTERNO	\$ 250.00
Tecnología	Voz sobre IP	3	e-learning	Junio	INTERNO	\$ 1,500.00

**Departamento de Tecnología:** Sin duda alguna el departamento de Tecnología es uno de los más críticos y factor clave de éxito para una compañía como Telefónica dedicada a las telecomunicaciones. En esta área el diagnóstico de necesidades de capacitación fue arduamente levantado con el Gerente de tecnología, con el cual se revisó al detalle tema por tema a ser incluido dentro del programa anual de capacitación para dicha área.

Al igual que en el departamento de sistemas, no menos del 90% de las capacitaciones solicitadas se orientaron a los temas técnicos, dentro de los cuales se incluyen: Comunicaciones móviles (GSM, GPRS, UMTS), Tecnología ADSL y servicios, Manejo de proyectos PMI, Voz sobre IP, Video conferencias, Productos y servicios Movistar, ITIL, introducción al sistema ATIS, comunicación de datos, entre otros.

Sin embargo se logró también introducir una serie de capacitaciones de tipo humanas, las cuales complementarán el desarrollo integral de los profesionales de esta área tan importante de la institución, tales como: Liderazgo y motivación, Innovación y creatividad, negociación, trabajo en equipo, técnicas de auto-desarrollo, inteligencia emocional, liderazgo del cambio, comunicación, entre otros.

**CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DPTO. TRIBUTARIO/CONTABILIDAD**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO	No. PARTICIPANTES	TIPO DE CAPACITACION
Tributario	Finanzas para Financieros	3	5	4	TECNICA
Tributario	Access-Básico	1	5	4	TECNICA
Tributario	Gestión de Proyectos	3	5	4	TECNICA
Tributario	Normas Internacionales de Contabilidad	2	5	27	TECNICA
Tributario	Servicio Transformador	1	4	2	TECNICA
Tributario/Contabilidad	Normas Internacionales de Contabilidad	1	5	2	TECNICA
Tributario/Contabilidad	Reforma Tributaria	2	5	3	TECNICA

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION DPTO. TRIBUTARIO/CONTABILIDAD**

SOLICITANTE	ENTRENAMIENTO	No. PARTICIPANTES	METODOLOGIA	FECHA PROPUESTA (Hasta)	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Tributario	Finanzas para Financieros	4	e-learning	Junio	EXTERNO	\$ 2.000.00
Tributario	Access-Básico	4	Presencial/e-learning	Agosto	EXTERNO	\$ 1.500.00
Tributario	Gestión de Proyectos	4	e-learning	Julio	EXTERNO	\$ 2.000.00
Tributario	Normas Internacionales de Contabilidad	27	Presencial Interno	Abril	EXTERNO	\$ 5.500.00
Tributario	Servicio Transformador	2	Presencial/e-learning	Ajuste a la agenda del programa	EXTERNO	\$ 1.000.00
Tributario/Contabilidad	Normas Internacionales de Contabilidad	2	Presencial Externa	Febrero	EXTERNO	\$ 240.00
Tributario/Contabilidad	Reforma Tributaria	3	Presencial Externa	Enero	EXTERNO	\$ 360.00

Departamento Tributario/Contabilidad: En el departamento de Contabilidad el trabajo detección de necesidades de capacitación se lo realizó en conjunto con el Contador General. Del mismo se desprendieron una serie de temas de capacitación a ser dictadas al personal del área, entre las mismas encontramos: Finanzas para no financieros, Gestión de proyectos, Normas Internacionales de Contabilidad, Access, Reformas tributarias 2010, entre otros.

Se determinó que todas estas capacitaciones sean dictadas por facilitadores externos, y en su mayoría serán mediante una combinación de clases presenciales y e-learning.