

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE
ELECTROTECNICA S.A.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Gerencia

Rodrigo Antonio Fernández Rojas
881499

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2004

A mi esposa Maureen,
por su apoyo incondicional
y, a mis papás,
por su esfuerzo y sacrificio

Agradecimiento
A don Fernando Hangen Peralta,
por su confianza y apoyo
y, a todo el personal
de Electrotécnica S.A.

HOJA DE APROBACION

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Gerencia

Lic. Marco Morales Zamora MBA
Director Programa de Maestría

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

Lic. Carlos E. Carranza Villalobos MBA
Profesor Guía

Ing. Fernando Hangen Peralta Msc
Supervisor Laboral

Ing. Rodrigo A. Fernández Rojas
Estudiante

CONTENIDO

Plan de capacitación para el personal de Electrotécnica S.A.

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Indice de Gráficos	vii
Indice de Tablas	vii
Indice de Siglas y Abreviaturas	viii
Indice de Anexos Complementarios	viii
Resumen	ix
Introducción	11
I. El desarrollo de la fuerza de trabajo	17
1.1 Importancia y rol de la capacitación en el desarrollo del personal	17
1.2 Inventario de las necesidades de capacitación	23
1.2.1 Descripción y análisis de puestos	23
1.2.2 Evaluación del desempeño humano	27
1.3 Programación de la capacitación	32
1.3.1 Planeación	33
1.3.2 Organización	34
1.3.3 Ejecución	35
1.3.4 Evaluación	36
II. Electrotécnica S.A.	38
2.1 Caracterización del mercado de la protección eléctrica	38
2.2 Reseña histórica de la compañía	41
2.2.1 Antecedentes	42
2.3 La organización y los puestos de trabajo	44
2.4 Las políticas de recursos humanos de Electrotécnica S.A.	48
2.4.1 Beneficios al personal	49
2.4.2 Programa de mejora continua	50

III. El desarrollo del personal en Electrotécnica S.A.	55
3.1 Análisis de las estrategias actuales	55
3.2 Características del personal en Electrotécnica S.A.	58
3.2.1 Edad y antigüedad	58
3.2.2 Escolaridad	60
3.3 Evaluación del desempeño	61
IV. La estrategia en capacitación	65
4.1 Determinación de las necesidades de capacitación	65
4.2 La estrategia: El Instituto de Desarrollo Profesional Integral	72
4.3 Establecimiento de las políticas de capacitación	74
4.4 Programas de estudio	75
4.5 Retroalimentación del desempeño e incentivos	78
V. El plan de capacitación	81
5.1 Organización	81
5.1.1 Estructura de la unidad de capacitación	81
5.1.2 Procedimientos	82
5.1.3 Integración de personas	84
5.1.4 Integración de recursos materiales	85
5.2 Ejecución	86
5.3 Viabilidad de la nueva estrategia	87
5.4 Opciones a la estrategia propuesta	89
5.4.1 Plan de capacitación gestionado por un tercero	89
5.4.2 Capacitación “uno a uno”	90
Consideraciones finales	92
Bibliografía	94
Anexo Metodológico	96
Anexos Complementarios	100

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico #1. Las cinco partes de una organización	45
Gráfico #2. La estructura organizacional de Electrotécnica S.A.	47
Gráfico #3. Encuesta al personal. Proceso de inducción	56
Gráfico #4. Encuesta al personal. Capacitación	57
Gráfico #5. Encuesta al personal. Motivación	57
Gráfico #6. Personal de Electrotécnica S.A. Edad	58
Gráfico #7. Personal de Electrotécnica S.A. Años de servicio	59
Gráfico #8. Personal de Electrotécnica S.A. Escolaridad	60
Gráfico #9. Los temas de capacitación propuestos por los colaboradores de Electrotécnica S.A.	66
Gráfico #10. Diagnóstico de necesidades de capacitación Departamento de Ventas	69
Gráfico #11. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Administración	70
Gráfico #12. Diagnóstico de necesidades de capacitación Dep. Financiero-Contable	71
Gráfico #13. Diagnóstico de necesidades de capacitación Dep. Técnico UPS	72
Gráfico #14. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Dep. Técnico Aire Acondicionado	73

INDICE DE TABLAS

Tabla #1. Programa de estudios. Ventas	76
Tabla #2. Programa de estudios. Técnico en Sistemas de Potencia	76
Tabla #3. Programa de estudios. Técnico en Sistemas de Aire Acondicionado	77
Tabla #4. Programa de estudios. Administración	78

INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CTH	Conocimientos, técnicas y habilidades	24
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad	11
IDPI	Instituto de Desarrollo Profesional Integral	73
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje	85

INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo #1.	Organigrama Electrotécnica S.A.	100
Anexo #2.	Descripción de puestos	102
Anexo #3.	Encuesta de satisfacción de los colaboradores	130
Anexo #4.	Factores críticos de éxito	133
Anexo #5.	Necesidades de capacitación	135
Anexo #6.	Etapas de la implementación	163
Anexo #7.	Extracto de la entrevista al Ing. Fernando Hangen Peralta	166
Anexo #8.	Programas de capacitación externos	169

RESUMEN

Fernández Rojas, Rodrigo Antonio

Plan de capacitación para el personal de Electrotécnica S.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

R.Fernández R., 2004.

170 h, 14 il, 40 refs.

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa Electrotécnica S.A., que esté acorde con las metas estratégicas de la compañía, con el fin de que en el mediano plazo, los servicios que brinde la firma sean de mayor calidad.

La organización investigada se dedica al suministro, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de protección eléctrica de la marca Liebert de los Estados Unidos. Los sistemas de protección eléctrica se utilizan para proteger y respaldar equipos electrónicos sensitivos (computadores, servidores, centrales telefónicas, etc) de los disturbios que puedan ocurrir en las redes eléctricas, por ejemplo: cortes de energía, picos de voltaje, ruidos eléctricos etc., de tal forma que dichos equipos electrónicos sensitivos puedan seguir prestando sus servicios aún en presencia de los problemas antes mencionados.

Para lograr el objetivo propuesto, el proyecto desarrolla en primera instancia una investigación de tipo documental, con el fin de derivar los significados sustanciales sobre el tema de capacitación; posteriormente se desarrolla una investigación de campo en las oficinas de Electrotécnica S.A., donde se procede a entrevistar a las personas claves de la organización, a fin de obtener la información relevante de la empresa. Finalmente se realiza un análisis cualitativo de la información y se sintetiza en la propuesta del plan de capacitación.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que Electrotécnica S.A. es una empresa muy interesada en desarrollar su capital humano, debido principalmente a que su actividad principal es la prestación de servicios técnicos y que en definitiva requiere de un programa sistemático de formación de su personal.

Con base en todo lo anterior, se recomienda la creación de un instituto interno de capacitación denominado “Instituto de Desarrollo Profesional Integral”, como herramienta de mejora continua, que estimule la superación personal mediante la capacitación y la actualización permanente de todo el personal de la empresa.

Palabras clave: Desarrollo humano, capacitación permanente, mejora continua, instituto interno, programas de estudio, autogestión

Director de la investigación:

Lic. Carlos Enrique Carranza Villalobos MBA

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCION

El avance tecnológico ha penetrado profundamente en el quehacer cotidiano de una gran parte de la población mundial. Los procesos de información y la dependencia que de ella tienen miles de negocios y empresas alrededor del mundo, han provocado que los equipos de procesamiento de dicha información (servidores, enrutadores, “*modems*”, etc.) no puedan detenerse.

En estos momentos las empresas hablan de los costos astronómicos que conlleva una “caída” en sus procesos de información, por ejemplo, en una compañía que administra tarjetas de crédito, las pérdidas que podría tener, simplemente por no contar con sus sistemas de cómputo “en línea” para poder aceptar la transacción de un cliente. Así se podría ejemplificar infinidad de actividades que están dependiendo cada día más de la confiabilidad de los equipos encargados de mantener y procesar la información.

La información se procesa mediante equipos de diversa naturaleza: por ejemplo, se pueden citar las centrales telefónicas, los servidores de datos, los equipos de producción de alta tecnología, los radares, etc., los cuales tienen en común que son electrónicos y, por ende, requieren de energía confiable para trabajar. Sin embargo, no siempre es fácil obtener energía confiable de los proveedores de energía eléctrica.

En Costa Rica, por ejemplo, el proveedor de energía eléctrica más importante, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), por más esfuerzos que realice para mejorar la calidad de la energía eléctrica, no puede evitar los disturbios eléctricos producidos por los accidentes (de tránsito, descargas atmosféricas etc.).

Los problemas en la energía eléctrica afectan en diferentes grados a la mayoría de los equipos que procesan información, y algunos de ellos pueden ser altamente destructivos. Por ejemplo, la caída de un rayo en las líneas de transmisión eléctrica puede causar picos de voltaje que pueden hacer explotar o hacer que se “quemem” las fuentes de poder de los sistemas informáticos y sin estas fuentes de poder dichos equipos no pueden funcionar.

Para mejorar la calidad de la energía eléctrica se ha desarrollado una serie de equipos que los usuarios pueden escoger de acuerdo con sus necesidades específicas. En nuestro país, Electrotécnica S.A. es una empresa especializada en el suministro, instalación, mantenimiento y reparación de equipos de protección eléctrica de la marca norteamericana Liebert.

Electrotécnica S.A. cuenta con veinticinco años de experiencia en el ramo de la protección eléctrica y posee el 80% del mercado comercial y empresarial. La firma tiene actualmente cuarenta y cinco empleados y una planta física de 1200 m², la cual está ubicada 200 m al este del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en Avenida 10, San José.

Debido a que el mercado meta de Electrotécnica S.A. es el área comercial, industrial e institucional, las aplicaciones de sus equipos son muy críticas, en el sentido de que protegen sistemas de información sumamente importantes para el usuario final. Por tanto, el principal factor clave de éxito para la empresa ha sido su constante preocupación por brindar un servicio técnico excelente, tanto previo a la venta de los equipos (asesoramiento técnico) como posterior a ella (instalación, mantenimiento, reparación).

Para lograr una buena calidad en el servicio, se requiere fundamentalmente de una alta disponibilidad de repuestos y personal altamente calificado y Electrotécnica S.A., a través de los años, ha invertido significativamente en estos dos aspectos.

En un mundo globalizado, donde los productos de los competidores tienden a presentar cada vez más similitudes técnicas casualmente por intentar ser globales, muchas empresas han planteado la diferenciación frente a sus rivales en el valor agregado que puedan incorporar. Por su parte, Electrotécnica S.A., ha ido percibiendo con el pasar de los años que definitivamente la satisfacción de los clientes en este mercado está fundamentada en la “disponibilidad”. Es decir, la razón primaria por la cual los usuarios siguen acudiendo a Electrotécnica S.A. en busca de una solución para sus problemas, es porque se ha logrado garantizar y demostrar “la disponibilidad” de sus sistemas y servicios.

Esta “disponibilidad” está compuesta por dos aspectos básicos: calidad del producto y servicio técnico rápido, eficiente y confiable. La calidad está relacionada con una baja incidencia de fallas en los equipos, utilizando la jerga de los ingenieros, la calidad se manifiesta en el “tiempo medio entre fallas” (del inglés *Mean Time Between Failures*), de tal forma que una buena calidad significa o resulta en un alto “tiempo medio entre fallas”.

Por su parte, el servicio rápido, eficiente y confiable se refiere precisamente a un “tiempo medio de reparación” (del inglés *Mean Time To Repair*) muy breve. La calidad es, en este caso, responsabilidad del fabricante de los equipos y evidentemente el servicio rápido, eficiente y confiable es el valor agregado que Electrotécnica S.A. ha procurado garantizar a sus clientes. La continuidad a través de los años de este valor agregado, le ha permitido a Electrotécnica S.A. acercarse a ese esfuerzo por “encantar” a los clientes y lograr traspasar sus expectativas.

De aquí se entiende claramente que la empresa haya reconocido que para lograr sus objetivos y metas requiere de un personal altamente calificado y preparado a todo nivel dentro de la organización. En otras palabras, Electrotécnica S.A. percibe que lo esencial es la búsqueda de la eficiencia y de la excelencia a partir de las personas.

En la actualidad, la administración de los recursos humanos se está vinculando cada vez más al planeamiento estratégico de las firmas y está desarrollando métodos mediante los cuales las personas puedan ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales. Esto impone la necesidad de que exista un compromiso personal de cada colaborador con las metas de la organización, y aquí es donde la educación juega un papel fundamental.

La presente investigación tendrá un alcance relativo a los puestos actuales que existen en Electrotécnica S.A. y se va a enfocar en los de ventas, técnico y administrativo. Se realizará durante los primeros tres cuartos del año 2004 y no más allá. La empresa sólo cuenta con una oficina en San José y por ende, la investigación será realizada en este lugar.

El interés personal no sólo radica en la condición actual del investigador como gerente general de la compañía y, por ende, en la necesidad de resolver un problema de mediano

plazo, fundamental para el logro de las metas de Electrotécnica S.A. en el largo plazo, sino también en su visión de lo que debe ser la labor del gerente o directivo de una empresa. En la sociedad siempre ha habido necesidad de “directivos”, personas cuya función social es la de organizar y dirigir a los demás.

Es evidente que sin condiciones económicas adecuadas no se sustenta ni una familia, ni un club ni mucho menos una empresa, pero el tener los recursos económicos adecuados es justamente eso una condición para la vida y no un fin último.

Por eso el gerente general debe procurar las condiciones económicas suficientes que le permitan alcanzar el verdadero fin último, es decir, como expresa Rafael Alvira¹ *“que (el directivo) sepa contar, tener en cuenta, a cada uno, dándose cuenta de que ese cada uno no es una fuerza de trabajo, ni un mero sujeto inalienable de derechos, sino, pura y simplemente un hombre, es decir, un hermano.”*

No se prevé ninguna limitación debido a que la condición del investigador le permite tener acceso a toda la información de la empresa, y es muy razonable esperar que todo el personal esté dispuesto a colaborar con el gerente general en lo que a la metodología se refiere.

El objetivo general del presente proyecto es diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa Electrotécnica S.A., que esté acorde con las metas estratégicas de la compañía, con el fin de que en el mediano plazo, los servicios que brinde la empresa sean de mayor calidad.

Los objetivos específicos son:

- 1) Describir la importancia conceptual de los procesos de desarrollo del personal en la administración de recursos humanos.
- 2) Describir en forma general a la empresa Electrotécnica S.A. y el mercado de la protección eléctrica, en el cual se encuentra inmersa.
- 3) Evaluar su desempeño actual de cada uno de los puestos de la empresa.

¹ Llano, Alejandro *et al.* El humanismo en la empresa. Ediciones Rialp. 1ª Edición. España, 1992. Pág. 47

- 4) Categorizar las necesidades de capacitación por puesto de trabajo, a partir del desempeño requerido por la empresa y proponer el establecimiento de políticas de capacitación.
- 5) Formular un plan de capacitación para todo el personal actual de la empresa y recomendar las directrices que debe tomar la gerencia de la empresa para implementar dicho plan.

El proyecto alcanza hasta las opciones sugeridas a la empresa para la implementación del plan, es decir no se pretende evaluar el desarrollo práctico de la capacitación, que llevaría varios años, sino que se quiere a partir de la cultura empresarial proponer las líneas de acción principales que puede seguir la empresa, para lograr su objetivo de mejorar el desempeño de su personal.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de la capacitación dentro del contexto actual de la administración de los recursos humanos. Se plantean los aspectos más relevantes de un inventario de necesidades de capacitación, como son: la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño humano; también se resaltan los pasos necesarios para la programación de la capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación.

En el segundo capítulo se describe en forma general a la empresa Electrotécnica S.A. y a su mercado meta: la protección eléctrica. Se realiza una breve reseña histórica de la compañía, así como una descripción de su organización y de sus puestos de trabajo. También se explica brevemente en qué consisten los beneficios al personal y el programa de mejora continua como parte de las principales políticas de recursos humanos.

En el tercer capítulo se describe la situación actual de Electrotécnica S.A. respecto al desarrollo de su personal. Para esto se hace un análisis de las estrategias actuales en la compañía, así como también, se explican las características principales del personal de la empresa y de la evaluación del desempeño existente.

En el cuarto capítulo se describe la estrategia en capacitación que se propone a partir de la determinación de las necesidades de capacitación: la creación de un Instituto interno de formación. También se presenta la propuesta de los programas de estudio iniciales para este plan de capacitación.

En el quinto capítulo se describe la propuesta de implementación del plan de capacitación, desde su organización pasando por la estructura de la unidad de capacitación, sus procedimientos y la integración de personas y recursos materiales, hasta la ejecución. También se hace un análisis de la viabilidad de la nueva estrategia e incluso se contrasta con otras opciones disponibles para la compañía.

Capítulo I

EL DESARROLLO DE LA FUERZA DE TRABAJO

1.1 Importancia y rol de la capacitación en el desarrollo del personal

En la conferencia inaugural del Congreso Internacional: “Avances y desafíos de la administración de los recursos humanos al inicio del tercer milenio” (San José, Costa Rica, febrero 2000), Idalberto Chiavenato presenta dos pequeñas historias que reflejan muy bien el contexto actual de los negocios:

“La primera de ellas viene del Japón. El Ministerio de Industria y Comercio japonés (MITI), hizo una proyección de que en los próximos cinco años, el producto interno bruto (PIB) de Japón será realizado por productos y servicios que hasta ahora no fueron ni siquiera inventados. (...) Esto tiene un significado importante: cuando muchos de los estudiantes de hoy dejen sus universidades, el mercado de trabajo tendrá un perfil completamente diferente.”

“La segunda historia viene de Sao Paulo, Brasil. El Instituto Catho de recolocación profesional (“outplacement”) recibió en el primer semestre de 1999, alrededor de 850 ejecutivos desvinculados de sus empresas por varios motivos y que deseaban integrarse al mercado de trabajo. Más de la mitad de esos ejecutivos fueron colocados en otras empresas con salarios mayores o menores de los que ganaban antes. Pero, la otra parte de ellos está esperando pacientemente su turno. Y quizás continúen esperando por mucho tiempo. El perfil de este último grupo es desalentador: 80% de esos ejecutivos desempleados no leyó ni siquiera un libro sobre su área de actividad en los últimos doce meses, 90% no asistió a ningún programa de entrenamiento, seminarios o conferencias respecto a su área de trabajo, 75% no sabe computación, 70% no conoce otro idioma como inglés, francés o español.”

Se pregunta Chiavenato² ¿Qué tienen que ver las dos historias entre sí? En el inicio del nuevo milenio, el mundo está cambiando rápidamente y muchas personas no se dan cuenta de eso. Con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad.

² Chiavenato, Idalberto. Conferencia inaugural del Congreso Internacional Avances y Desafíos de la Administración de los recursos humanos al inicio del tercer milenio. Sin edición. Costa Rica, 2000. Pág. 3

Esta realidad cambiante ha impuesto retos nuevos a las empresas y organizaciones que desean mantener y mejorar su posición en el mercado. Por ejemplo, se puede destacar el hecho de que el trabajo realizado en fábricas por medio de máquinas y equipos, está siendo sustituido por el trabajo en oficinas o en terminales de sistemas mediante computadoras.

Además de eso, al contrario de tratar con cosas, las personas están cada vez más tratando con ideas y conceptos, es decir ahora las personas son proveedoras de actividades y de conocimientos y están usando su más importante contribución humana: la inteligencia y el talento personal.

La vieja autoridad jerárquica y tradicional basada en la imposición vertical de órdenes e instrucciones, está dando lugar al liderazgo participativo dirigido a conceptos amplios de misión y visión y logro de objetivos estratégicos. El viejo énfasis en la eficiencia individual que proporcionaba en la totalidad, la eficiencia empresarial, está siendo sustituida por el trabajo grupal en equipos de alto desempeño. Finalmente las empresas han acentuado el enfoque en el cliente, ahora el producto/servicio es un medio para satisfacer las necesidades del cliente sea él interno o externo a la organización.

En este nuevo contexto, las personas ya no aparecen como el problema de las organizaciones, sino que se presentan como la solución de sus problemas. Dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas.

La fuerte competencia en la globalización ha provocado que la diferenciación de los productos entre los fabricantes se haga cada vez menor; consecuentemente las organizaciones han apostado a la diferenciación en servicios para obtener ventajas competitivas. Esto ha contribuido a que las empresas cambien su concepto respecto a las personas, ahora no son el recurso organizacional mas importante, sino que son consideradas el socio principal del negocio.

Es claro que al considerar a las personas como seres humanos dotados de inteligencia, talento, motivación, capacidad proactiva, decisión etc., las empresas deben también renovar

su concepto de trabajo basado en reglas, reglamentos, normas y controles externos, por una labor orientada hacia las metas, ideales, visiones y resultados por alcanzar por la organización.

Si las personas se han constituido como la ventaja competitiva para muchas empresas, entonces los procesos de capacitación aparecen como actividades centrales e imprescindibles. La mayoría de los textos traducidos utilizan la palabra entrenamiento, que viene del “*training*” en inglés como el concepto general; sin embargo, aquí se va a utilizar con otra acepción.

El concepto general que enmarca el desarrollo del personal es la capacitación y se define como el proceso o función dentro de la administración de recursos humanos encargado de investigar, planificar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los funcionarios de una empresa³ En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, cuyo retorno se espera bastante compensatorio para la organización.

El aprendizaje es el resultado de la capacitación y se divide en tres áreas o dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes. Las actividades tradicionales de capacitación están relacionadas con la transmisión de conocimientos (teorías, procedimientos, normas etc.). Las habilidades son el resultado del adiestramiento, sobre todo aquellas de carácter manual-operativo, donde se valora la rapidez, precisión, exactitud y destreza. En general, el adiestramiento tiene como fin que los empleados puedan trasladar sus conocimientos a las actividades que realizan.

Las actitudes se refieren a la parte afectiva de la conducta y pueden definirse como el deseo que adquirimos para interesarnos y entregarnos a una tarea o responsabilidad. Esto se logra mediante el mejoramiento de la comunicación, la autoestima, la afectividad, el sentido de logro, la pertenencia a un grupo, la motivación, etc. El resultado del aprendizaje por medio

³ Rugama H., José. Investigación de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Nacional de Comunicaciones CORTEL. UCR. Sin edición. Costa Rica, 1998. Pág. 32

de la capacitación es que el trabajador será apto para desempeñar las funciones que se le han encomendado.

La capacitación consiste específicamente en que los empleados obtengan los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere. De esta forma, puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento⁴:

- (a) Transmisión de la información. El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido. A menudo la información es genérica y referente al trabajo (productos, servicios, organización, políticas etc.), pero puede también cobijar la transmisión de nuevos conocimientos.
- (b) Desarrollo de habilidades. Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
- (c) Desarrollo o modificación de actitudes. En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores. También puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo, relacionados con los clientes o usuarios.
- (d) Desarrollo de conceptos. La capacitación puede estar dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, por ejemplo para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

La capacitación es una responsabilidad y función de la gerencia en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

Según Pinto⁵ una constante de las empresas de vanguardia es que, en ellas, la capacitación es un tema recurrente de los niveles directivos. En dichas organizaciones, la dirección participa en forma metódica en los procesos de capacitación, se interesa por los resultados,

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Colombia, 1999. Pág. 557

⁵ Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición. México, 2000. Pág. 42

busca beneficios tangibles en la capacitación y propicia la cultura de la educación en sus empresas.

En este sentido los objetivos de la capacitación⁶ se pueden resumir en los siguientes:

- (a) Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- (b) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- (c) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El primer objetivo anterior está orientado a la inteligencia de la persona en el sentido que procura desarrollar el “saber lo que hay que hacer” y porque, en otras palabras, se pretende incrementar el conocimiento sobre las labores que realiza o que podría realizar el colaborador. El segundo objetivo está más orientado a la voluntad de la persona por cuanto se procura desarrollar la “capacidad para hacer”, es decir, las destrezas y habilidades requeridas para el puesto.

Finalmente, el tercer objetivo, se dirige hacia la afectividad de la persona, es decir, lograr que la persona “quiera hacer” lo que requiere su puesto. En este aspecto es importante no olvidar que cuando se trata de cambiar las actitudes de las personas siempre se debe tomar en consideración su libertad personal, y aquí radica la dificultad de éste último objetivo, el cual, sin embargo, es el más importante de los tres.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas⁷, que desde luego forman un proceso cíclico:

- (a) Inventario de necesidades de capacitación o diagnóstico. Esta etapa incluye la definición de los logros y objetivos de la organización, el análisis de puestos con la

⁶ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág. 556

⁷ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág. 561

respectiva determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral, la evaluación del desempeño y el análisis de problemas del personal.

- (b) Programación de la capacitación para atender las necesidades obtenidas de la primera etapa. Esta etapa se refiere a las decisiones que deben ser tomadas en cuanto a la estrategia de capacitación que se va a seguir. Concretamente debe plantear respuestas a ¿Quién, cómo, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar?, así como también ¿Quién capacitará?
- (c) Implementación y ejecución. Se refiere a la aplicación de los programas por el asesoramiento o el responsable de la capacitación.
- (d) Evaluación de los resultados. Comprende las tareas de seguimiento, verificación o medición y fundamentalmente una comparación de la situación actual con la anterior.

Es importante destacar en este proceso propuesto por Chiavenato, el carácter cíclico del proceso de capacitación. Se podría pensar que el esfuerzo de capacitación y por tanto sus cuatro etapas, se realiza una sola vez en la empresa, sin embargo es todo lo contrario, se pretende crear un sistema permanente de capacitación para lograr el desarrollo continuo de los colaboradores.

Resulta interesante en este punto hacer referencia al enfoque japonés sobre los procesos de capacitación dentro de la empresa. Ya en 1971, Peter Drucker⁸ se refería al “secreto” de la economía japonesa: “entrenamiento continuo”. De acuerdo con Drucker esto significa que cada empleado japonés, incluyendo los mandos gerenciales, están en continuo entrenamiento como parte integral de su trabajo y se mantiene así hasta que llegue el día de su retiro. Esto contrasta con la visión tradicional de Occidente donde, en la mayoría de los casos, se piensa o se acepta el entrenamiento sólo cuando el colaborador requiere realizar una nueva labor en su puesto o cuando va a ser ascendido.

Drucker lo resume así: el entrenamiento en Occidente es orientado hacia la promoción, mientras que el entrenamiento en Japón está orientado hacia el desempeño. Uno de los

⁸ Drucker, Peter. What we can learn from japanese management. Harvard Business Review. Edición Marzo-Abril. Estados Unidos, 1971. Pág. 120

resultados más importantes de esta práctica es que las mejoras en la calidad del trabajo y en los procedimientos son realizadas o “construidas” dentro de la organización por los mismos colaboradores.

1.2 Inventario de las necesidades de capacitación

De acuerdo con Pinto⁹, la base de la planeación estratégica para la empresa es también el fundamento de la planeación estratégica de la capacitación, y la gerencia determina con base en estos elementos, las acciones por emprender. El objetivo es la definición clara del resultado que se espera de una actividad; así los objetivos estratégicos de la empresa deberán ser la base y motivo del capacitador, pues son una de las razones propias del proceso de capacitación, y tendrán que establecerse y seguirse sin perderlos de vista. Sin embargo, tampoco se puede olvidar que el fin último es el desarrollo del capital humano con que cuenta la compañía y del que la capacitación es su fundamento.

1.2.1 Descripción y análisis de puestos

Como se menciona anteriormente, la descripción y el análisis de puestos forma parte de la primera etapa del proceso de capacitación, el inventario de las necesidades de capacitación. Debido fundamentalmente a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y análisis de puestos.

Para Byars y Rue, el análisis de cargos o puestos de trabajo es la piedra angular de todas las funciones de recursos humanos, y lo definen de la siguiente forma:

“el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño correcto.”¹⁰

⁹ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 86

¹⁰ Byars, Lloyd y Rue, Leslie. Gestión de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición. México, 2000. Pág. 88

La descripción del puesto es básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace).

Hay cuatro elementos claves en la descripción de un puesto de trabajo, según Gómez-Mejía¹¹: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades, y especificaciones y calificaciones mínimas. La primera parte de la descripción consiste en identificar la denominación y la ubicación, así como la fuente de la información del análisis; quién elabora la descripción, fechas del análisis y de la verificación de la descripción del puesto. El resumen del puesto de trabajo consiste en un breve informe, donde se sintetizan los cometidos y responsabilidades del puesto, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa¹².

Los cometidos y responsabilidades explican qué es lo que se hace en el puesto de trabajo, cómo debe realizarse y por qué tiene que hacerse. Normalmente cada descripción de puesto contiene las tres o cinco responsabilidades más importantes del puesto. La descripción de cada una de las responsabilidades debe comenzar con un verbo de acción y cada responsabilidad está relacionada con uno o varios cometidos, los cuales también comienzan con un verbo de acción.

La sección relativa a las especificaciones y calificaciones mínimas, contiene una relación de las características del trabajador, necesarias para el desarrollo adecuado de dicho puesto. Estas cualidades a menudo reciben el nombre de conocimientos, técnicas y habilidades (CTH). Las calificaciones mínimas son los niveles mínimos que debe haber alcanzado un candidato a un puesto de trabajo, a fin de ser considerado para dicho puesto.

Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se lo analiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

¹¹ Gómez-Mejía, Luis et al. Gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición. España, 1998. Pág. 112

¹² Carranza, Carlos. Documentos de capacitación. CICAP. Sin edición. Costa Rica, 1986. Pág. 45

Específicamente este análisis es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o funciones imponen al ocupante, es decir, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto¹³:

(a) Requisitos intelectuales

Son los que el ocupante debe poseer para desempeñar su puesto en forma adecuada. Dentro de éstos se destacan: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes necesarias.

(b) Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el puesto adecuadamente. Dentro de éstos se destacan: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.

(c) Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, etc. En consecuencia, debe responsabilizarse por: supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero títulos valores o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

(d) Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se realiza el trabajo y sus alrededores, que puedan hacerlo molesto o sujeto a riesgos. Básicamente comprende: ambiente de trabajo y riesgos.

En este análisis de puestos que propone Chiavenato es interesante resaltar la flexibilidad que ofrece esta estructura, por cuanto se puede aplicar fácilmente a la mayoría de puestos en una organización. Por otro lado nos vuelve a recordar este autor la importancia de tomar

¹³ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág. 334

en cuenta los aspectos claves de la persona: conocimiento, habilidades y destrezas, responsabilidades.

Para el análisis de los puestos de trabajo pueden utilizarse varios métodos; Byars y Rue¹⁴ proponen los siguientes:

- (a) Observación: es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente o conjuntamente con otros métodos. Consiste en observar al individuo o individuos que desempeñan el puesto y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo. La información incluye aspectos tales como qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuánto tiempo, cuál era el entorno de trabajo, qué equipo se ha utilizado. Un grave inconveniente de la observación es que está limitada en parte a los puestos que requieren ciclos breves y repetitivos. Los complicados y los que no tienen ciclos repetitivos, necesitan un periodo tan prolongado de observación, que este método resulta poco práctico.
- (b) Entrevistas: este método exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, normalmente en el mismo lugar de trabajo. Pueden ser estructuradas o no. En estas últimas no hay una lista predefinida de comprobación ni de un formato preparado previamente, sino que éste se va desarrollando al ritmo de la entrevista. El principal inconveniente radica en el mucho tiempo que exige para preparar éstas, acercarse al lugar y mantenerlas efectivamente.
- (c) Cuestionarios: normalmente los cuestionarios empleados en el análisis de puestos tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativas. Tratándose de puestos vigentes, el titular llena el cuestionario, que es comprobado por el supervisor inmediato y éste lo devuelve al analista. Este método tiene la ventaja de que permite obtener información de gran número de empleados en un plazo relativamente corto. Una gran desventaja es la posibilidad de que el informante o el analista interpreten erróneamente la información. Una variante generalizada del método de los cuestionarios consiste en pedir al titular que haga por escrito una breve descripción del puesto, con la aprobación del supervisor inmediato. Una ventaja primordial de este método es que el titular suele conocer bien el puesto.

¹⁴ Byars, Lloyd y Rue, Leslie. Op. cit. Pág. 99

La desventaja del método de los cuestionarios planteada por Byars y Rue, de que el informante o el analista interpreten erróneamente la información, se podría eliminar si se hace un método mixto. Es decir, se podría utilizar el método de los cuestionarios combinado con una pequeña entrevista con el jefe o supervisor. De esta forma se eliminan la desventaja del tiempo requerido por entrevista, para el caso exclusivo del método de las entrevistas y la desventaja de los errores en la interpretación de la información en el caso de los cuestionarios.

1.2.2 Evaluación del desempeño humano

De acuerdo con Chiavenato¹⁵, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en su cargo o del potencial de desarrollo futuro; es un concepto dinámico ya que, continuamente, las organizaciones evalúan al personal formal o informalmente. Permite localizar problemas de diversa índole (supervisión de personal, integración del empleado a la organización, desacuerdos, motivación etc.) y, a la vez, ayuda a determinar y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la empresa.

Por su parte, Byars y Rue (1997) definen la evaluación del desempeño como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. En tal sentido les aclaran a los colaboradores, las expectativas de la empresa en relación con su puesto. La información obtenida de la evaluación de desempeño sirve para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, tanto para uso individual como de la organización.

Es importante tener presente que el desempeño del puesto es situacional en extremo, varía de persona a persona, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen fuertemente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág. 357

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Esto quiere decir que los resultados en una situación dada pueden considerarse consecuencia de las interrelaciones entre esfuerzo, capacidades y percepción del papel.

Hay otros factores no controlados por el colaborador, que pueden rebajar los resultados o su desempeño. Entre ellos pueden citarse la falta de exigencias o el planteamiento de exigencias contradictorias con respecto al tiempo disponible, la inadecuación de las instalaciones y equipo, las medidas restrictivas que afectan al puesto, la falta de colaboración, el tipo de supervisión, la temperatura, la iluminación, el ruido, el ritmo de la maquinaria o equipo, etc.

La evaluación del desempeño, al ser una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, puede tener los siguientes objetivos fundamentales¹⁶:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano, para determinar su pleno empleo.
2. Admitir el tratamiento de los recursos humanos, como una importante ventaja competitiva de la empresa.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, a todos los miembros de la organización.

Estos objetivos están en total concordancia con el nuevo concepto de persona, donde las personas ya no aparecen como el problema de las organizaciones modernas, sino que se presentan como la solución misma de sus problemas.

En detalle, se pueden establecer los siguientes objetivos específicos:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Promociones.
3. Incentivo salarial por buen desempeño.
4. Mejorar relaciones humanas entre jefes y subordinados.
5. Autoperfeccionamiento del empleado.

¹⁶ Siles, Berman. Seminario sobre evaluación del desempeño. CICAP. Sin edición. Costa Rica, 1991. Pág. 53

6. Información básica para la investigación de recursos humanos.
7. Cálculo de potencial del desarrollo de los empleados.
8. Estímulo a la mayor productividad.
9. Conocer los estándares de desempeño de la empresa.
10. Retroalimentar al individuo evaluado.

Cuando el programa de evaluación del desempeño está bien planeado y se ejecuta correctamente, brinda beneficios a corto, mediano y largo plazo, los cuales se pueden detallar como sigue¹⁷:

1. Beneficios para el jefe:
 - Evaluar mejor el desempeño de los colaboradores.
 - Proponer medidas para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
 - Comunicar a los colaboradores el verdadero significado de la evaluación del desempeño.
2. Beneficios para el colaborador:
 - Conocer aquello que la empresa más valora en sus colaboradores.
 - Conocer cuáles son las expectativas de su jefe, acerca de su desempeño.
 - Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño.
3. Beneficios para la organización:
 - Evaluar el potencial humano y definir la contribución de cada colaborador.
 - Identificar a los colaboradores que necesitan perfeccionar ciertas áreas, y a los que cumplen con las condiciones para un ascenso.
 - Hacer más dinámica su política de recursos humanos y ofrecer oportunidades a los colaboradores.

De acuerdo con estos beneficios es importante resaltar dos aspectos fundamentales: el fortalecimiento de la comunicación entre el jefe y el colaborador, sobre todo en lo que se refiere a las expectativas que el jefe tiene sobre su desempeño y la posibilidad que se le

¹⁷ McGehee, W. y Thayer, P. Capacitación: adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. 2ª Edición. México, 1976. Pág. 121

presenta a la organización de definir la contribución de cada colaborador a los resultados de la compañía.

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones, condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Byars y Rue (1997) y Chiavenato (1999) coinciden en definir los principales métodos de evaluación de desempeño:

1. Método de las escalas gráficas: es el más utilizado y divulgado; sin embargo, es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

La principal ventaja de este método es que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla, mientras que entre sus desventajas está que no permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado y, además tiende a hacer rutinarios y a generalizar los resultados de las evaluaciones.

2. Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

El método de la elección forzada presenta la ventaja de proporcionar resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, porque elimina el efecto de

generalización; sin embargo su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.

3. Método de investigación de campo: es un método más amplio que se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Su ventaja principal es que permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de los problemas.

La desventaja más importante del método es el elevado costo operacional, por la intervención de un especialista en evaluación, en cada una de las entrevistas llevadas a cabo entre el supervisor y el subordinado.

4. Método de incidentes críticos: es un método sencillo. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas, capaces de conducir a resultados positivos o negativos (éxito o fracaso).
5. Métodos mixtos: utiliza varias de las alternativas anteriores.

Tomando en consideración la estructura y la cultura organizacional de la empresa, se va a recomendar el uso de un método mixto, donde se combine el método de investigación de campo con el de incidentes críticos. Esto por cuanto los incidentes críticos suelen ser pocos y fácilmente identificables, tanto para el evaluador como para el evaluado. Por su parte, la investigación de campo favorece la comunicación entre jefe y subordinado y también ayuda al mejoramiento continuo de la persona. La búsqueda de los “orígenes o causas” de los resultados positivos o negativos, rápidamente permite identificar las acciones necesarias para corregirlos y, de esta forma, el proceso de evaluación gana terreno frente al “evaluado” por su enfoque más constructivo que destructivo.

Se pueden encontrar algunos aportes interesantes sobre la visión japonesa de la evaluación; como lo expresa Drucker¹⁸ el sistema que ha garantizado a las empresas japonesas la “producción” de directores y gerentes independientes y agresivos se puede resumir en dos

¹⁸ Drucker, Peter. Op. cit. Pág. 124

aspectos: en primer lugar el “empleo de por vida” dentro de la misma compañía y en segundo lugar el que hayan logrado poner como responsabilidad primaria de los gerentes y directores el cuidado y el desarrollo de los jóvenes.

Drucker le llama a este sistema “padrinos gerenciales” (del inglés “*managerial godfather*”). El “padrino” de un colaborador específico nunca es su jefe, ni está en su mismo departamento, más bien es una persona madura (mayor a los 45 años) que posiblemente sea candidato a ser gerente en alguna subsidiaria de la firma; es decir, es típicamente una persona muy respetada y admirada dentro de la organización.

Durante el inicio de la carrera del colaborador y por los primeros diez años de trabajo, se espera que su respectivo “padrino” esté en contacto cercano con él y su función específica será darle consejos y recomendaciones sobre cómo hacer mejor su trabajo y cómo desarrollarse profesionalmente. Estos asesoramientos se realizan mediante una reunión informal donde el “padrino” le expresa al colaborador “ahijado” cómo ve la marcha de su trabajo y desempeño y le orienta sobre cómo puede hacerlo mejor.

1.3 Programación de la capacitación

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo. En este sentido, Pinto¹⁹ establece que puesto que la capacitación se encamina a la modificación de conductas para el logro de dichos objetivos, es necesario que el capacitador, como administrador de esta función, conozca y aplique los cuatro principios de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación.

1.3.1 Planeación

De acuerdo con Steiner²⁰, la planeación se puede definir desde cuatro puntos de vista diferentes: como porvenir de las decisiones actuales, significa diseñar un futuro deseado e

¹⁹ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 52

²⁰ Steiner, George. Planeación estratégica. Editorial Continental. 1ª Edición. México, 1999. Pág. 21

identificar las formas para lograrlo; la planeación como proceso se inicia con el establecimiento de metas, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados; como actitud, representa una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y, finalmente, como estructura donde se ubican los planes estratégicos, los planes de mediano plazo y los planes operativos.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar qué se va a hacer, para lo cual, de acuerdo a Pinto²¹, se vale de cuatro actividades:

- (a) Diagnóstico o inventario de las necesidades de capacitación: como se expresa anteriormente, es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. Esta etapa permite determinar en qué habrán de ser capacitados, quiénes requieren ser capacitados, con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación y qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto.
- (b) Establecimiento de objetivos: los objetivos de la capacitación, como se menciona previamente, deben fijarse en función de la estrategia de la empresa. La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación. Por ello, habrá que estructurar:
 - Los objetivos generales del plan.
 - Los objetivos particulares de los programas.
 - Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un programa.

La estructura de estos objetivos debe ser congruente, pues de otra manera podrían perder efectividad.

- (c) Elaboración de planes y programas: los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas por seguir y elementos necesarios para llevar a cabo el plan de capacitación.

Las necesidades halladas en el punto (a) orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales a su vez se ordenan y traducen en cursos. Los cursos se agrupan

²¹ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 62

para formar programas y éstos pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos, las áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

- (d) Presupuestos: éste es un elemento básico para que los planes lleguen a buen término. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

Respecto a estas actividades de planeación, nuevamente se debe resaltar la actitud que menciona Steiner, donde se ve a la planeación como una forma de vida y no como un hecho aislado dentro de la organización.

1.3.2 Organización

La unidad de capacitación debe poseer una estructura orgánica y funcional que le permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para trabajar de manera eficiente el plan de capacitación. La etapa de organización, en el proceso de capacitación, responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios, y se compone de las siguientes fases²²:

- (a) Estructura de la unidad de capacitación

La magnitud de la empresa y los recursos disponibles serán los factores importantes, al determinar la organización interna de la unidad de capacitación. Con todo, la estructura de dicha unidad debe estar acorde con los objetivos del departamento y el desempeño de las principales funciones de los encargados de área.

- (b) Procedimientos

Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione. Por ellos se establecen las políticas sustantivas, generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.

- (c) Integración de personas

Como todas las funciones de una empresa, administrar la capacitación requiere de personas técnicamente preparadas. De acuerdo con la magnitud de la firma, así como la amplitud y alcance del plan, se determina el número de personas que integrarán la unidad de capacitación.

²² Byars, Lloyd y Rue, Leslie. Op. cit. Pág. 118

(d) Integración de recursos materiales

La capacitación no requiere de grandes inversiones, pero sí de que se le dote de los recursos materiales para su puesta en marcha.

Para una empresa pequeña, que no cuenta con un departamento formal de recursos humanos, esta etapa de la organización representa uno de los retos más grandes dentro del proceso de capacitación. La unidad de capacitación debe disponer no solamente de los recursos materiales necesarios, sino que necesita estar conformada por personas idóneas para lograr que el programa de capacitación se pueda poner en marcha y sobre todo que se pueda mantener trabajando en forma permanente dentro de la compañía.

1.3.3 Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal comprometido, tanto interno como externo, en la realización de los programas, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. Pinto²³ establece que aunque la capacitación típicamente se realiza con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de actividades con servicios externos, tanto de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores.

Con todos los recursos y la planeación debida, la puesta en marcha de los programas se convierte sobre todo, en una cuestión de supervisión. En este proceso es importante resaltar el monitoreo a la labor de los participantes y del instructor, así como también la solución de los problemas y la cobertura de necesidades que se van presentando en el curso de la capacitación. En resumen, significa tener todos los recursos materiales a la mano, para lograr que las personas se puedan concentrar en los objetivos del aprendizaje.

1.3.4 Evaluación

²³ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 56

La evaluación es la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

La efectividad del plan de formación puede medirse en términos monetarios o en términos no monetarios. De acuerdo con Gómez-Mejía²⁴ es importante que el criterio que se utilice para juzgar el curso de la capacitación, refleje las necesidades para las que dicho programa se diseñó. Por ejemplo, un programa de capacitación diseñado para aumentar la eficacia de los trabajadores, podría evaluarse en cuanto a sus efectos sobre la productividad o sobre los costos, pero nunca en función de la satisfacción del empleado.

También Gómez-Mejía²⁵ advierte que a veces es difícil recopilar los datos necesarios y encontrar el tiempo para analizarlos e interpretar los resultados de la capacitación. Sin embargo, si no pueden medirse en una forma directa, las empresas deberían hacer un cálculo de los costos y los beneficios generados por el programa de formación. Sin esta información no se puede demostrar el valor de la capacitación, de manera que se corre el riesgo de que la gerencia llegue a la conclusión de que no existe ninguna razón poderosa para continuar con ella.

Refiriéndose a la incorporación del tema del capital humano en el pensamiento económico actual, Kliksberg²⁶ resalta que el papel del capital humano en la producción es decisivo. En estructuras productivas, cada vez más basadas en conocimiento, como las presentes y las prospectivas, los niveles de calificación promedio de una sociedad van a ser determinantes en sus posibilidades de generar, absorber y difundir tecnologías avanzadas. La educación hace una diferencia social según las mediciones disponibles, tanto para la vida de las personas, el desenvolvimiento de las familias, la productividad de las empresas y los resultados económicos macro de un país.

²⁴ Gómez-Mejía, Luis *et al.* Op. cit. Pág. 274

²⁵ *Ibid*, Pág. 275

²⁶ Kliksberg, Bernardo. Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo. INTAL. Sin edición. Argentina, 2000. Pág. 6

Refiriéndose al papel que actualmente debe tener la empresa con respecto a los procesos de capacitación, Tomás Calleja²⁷ dice:

“La clave para comprenderla está en llegar a reconocer que el trabajo mismo, como acción del hombre, es básicamente un proceso de capacitación y que, por consiguiente, la propia organización empresarial –en cuanto lugar natural del trabajo- es ella misma un ámbito de aprendizaje. (...) Se trata de reconocer el carácter esencialmente formativo de todo trabajo (y a la inversa, puede decirse que esto implica también advertir el carácter laborioso de todo aprendizaje humano), de reconocer el compromiso intrínseco entre la pedagogía y el trabajo en la empresa.”

Finalmente se considera de suma importancia la referencia al tema de la capacitación en el contexto actual de la administración del factor humano, debido a que la globalización ha tenido un impacto, en mayor o menor grado en la recesión, el desempleo y la inflación en las economías mundiales; situaciones que desafían y hacen más compleja la administración de los recursos humanos de las empresas, sobre todo cuando muchos administradores ven en los recortes implacables de la nómina, la manera más fácil y rápida de disminuir costos en aras de un mejoramiento estrictamente financiero.

En el siguiente capítulo se describe en forma general a la empresa Electrotécnica S.A. y a su mercado meta: la protección eléctrica y, a partir de ahí, en los capítulos subsiguientes se aplican los conceptos derivados en el presente apartado.

Capítulo II

ELECTROTECNICA S.A.

2.1. Caracterización del mercado de la protección eléctrica

En los mercados actuales, impulsados en gran medida por el desarrollo tecnológico en el campo de la electrónica y las telecomunicaciones, el suministro de energía eléctrica confiable y de gran calidad, se ha convertido en una prioridad para la mayoría de las empresas. Los procesos esenciales o “críticos”, aquellos que nunca se pueden detener, se

²⁷ Llano, Alejandro *et al.* Op. cit. Pág. 47

presentan no sólo en un número cada vez mayor de empresas, sino también en aplicaciones muy diversas.

Un caso típico son las plantas de producción de las compañías industriales, las cuales pasaron de tener grupos aislados de maquinaria pesada, a poseer un grupo de procesos integrados y relacionados entre sí, por redes de comunicaciones y controles digitales cada vez más complejas.

Así también los sistemas y redes de cómputo de los grupos financieros (bancos y entidades financieras) y de las grandes corporaciones, que hoy se denominan “tradicionalmente críticos” (a pesar de que hace escasos 30 años apenas estaban iniciando su desarrollo) no han escapado del incremento en la complejidad de los sistemas ni de la exigencia cada vez mayor de un servicio ininterrumpido.

De igual forma se pueden resaltar otras áreas donde la llegada de la tecnología electrónica ha impulsado fuertemente su desarrollo: los sistemas de radares para navegación, los enlaces satelitales, los servicios de internet, la telefonía celular, laboratorios de control de calidad, equipos de diagnóstico médico, etc.

Es interesante observar que la gran mayoría de las aplicaciones esenciales o “críticas” representan para las compañías su “corazón”, es decir sus procesos esenciales e indispensables; si éstos se detuvieran, la compañía se detiene; si fallaran con frecuencia, la compañía perdería sensiblemente su productividad y competitividad.

No se requiere de un análisis muy profundo, para entender claramente la gran importancia de disponer de una protección eléctrica adecuada para los procesos sensibles de las empresas, teniendo en cuenta la gran competitividad del mercado actual.

En este contexto no es de extrañar que los sistemas de protección eléctrica se hayan convertido en una especie de “seguro” para las compañías líderes y que éstas, a su vez, hayan procurado establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores de productos de protección eléctrica debido a la importancia estratégica del servicio que prestan.

Entonces una característica clave del mercado de la protección eléctrica es, sin lugar a dudas, el servicio técnico y respaldo del proveedor. Todos los equipos que ha fabricado el hombre están sujetos a fallar de una u otra forma y evidentemente los sistemas de protección eléctrica no son la excepción.

De esta forma, frente a la posibilidad de una falla, los responsables de adquirir los sistemas de protección eléctrica tienen muy claro la importancia de que el proveedor reúna una serie de requisitos mínimos que puedan garantizar una reparación rápida, eficiente y confiable. Dentro de estos requisitos se encuentran la disponibilidad de repuestos en *stock*, personal técnico capacitado directamente por el fabricante y los recursos necesarios para una atención inmediata (vehículos, herramientas, equipos de medición).

Los equipos que requieren protección eléctrica se encuentran en cualquier país y se puede decir, en términos prácticos, que son los mismos alrededor del mundo. Por ejemplo una computadora de la marca DELL se puede encontrar en cualquier parte del mundo y la protección que requiera va a depender de lo crítico de los procesos que se realizan en ella, de la confiabilidad del suministro eléctrico del lugar donde esté conectada y, por supuesto, del presupuesto disponible.

Por esta razón, la gama de productos disponibles en el mercado es bastante similar entre los fabricantes alrededor del mundo. Como sucede también con otros productos tecnológicos, el liderazgo en precio se encuentra en los países asiáticos y el liderazgo en consumo se halle en Estados Unidos y Europa.

Finalmente se puede decir que los fabricantes han procurado diferenciarse de sus competidores en cuatro aspectos fundamentales: precio, tecnología y red de distribución y servicio técnico. De éstos el que ha cobrado mayor relevancia en los últimos años es, sin lugar a dudas, la red de distribución y el servicio técnico asociado.

No se puede perder de vista que el desarrollo tecnológico en el campo de la informática y las comunicaciones digitales es vertiginoso y, por tanto, los administradores de estos

sistemas están sujetos a una fuerte y constante presión; la demanda de nuevos y mejores servicios, la actualización de los sistemas, el procesamiento de la información son algunos de los retos casi cotidianos de estas personas.

Esto nos explica otra de las características claves del mercado de la protección eléctrica: la disponibilidad del producto. Los administradores de los sistemas de información requieren soluciones inmediatas, para garantizar que sus empresas puedan cumplir con las expectativas de sus clientes. Esta circunstancia favorece la opción de compra por aquel proveedor que disponga de suficientes equipos en *stock*.

El mercado de la protección eléctrica en Costa Rica se ha diversificado mucho en los últimos diez años con el ingreso de nuevas marcas: Powerware/INVENSYS (distribuida ahora por Eaton Controles Industriales y GBM), APC (comercializada por Tectronics, Intelcom y otros), Mitsubishi y AROS (distribuida por Sigma Internacional) provenientes de Estados Unidos y Europa y una importante cantidad de marcas provenientes de Asia, principalmente fabricadas en Taiwán y China.

En general, la estrategia utilizada por la mayoría de estas empresas para ganar una porción del mercado ha sido el precio, es decir, ofrecer productos mas baratos. Se han visto algunos intentos de procurar la penetración del mercado mediante la tecnología, logrando que el cliente especifique en el proceso de compra características particulares o propias de una marca, a fin de tener alguna ventaja competitiva.

2.2. Reseña histórica de la compañía

Electrotécnica S.A. fue fundada a finales de 1975²⁸ por el Ing. Fernando Hangen Peralta, quien hasta la fecha se ha desempeñado como su presidente, y desde sus inicios se ha mantenido como una empresa netamente familiar. Poco tiempo después de haber iniciado labores como una firma de asesoramiento en el campo de la ingeniería eléctrica, el Ing. Hangen (único empleado de la compañía) conoció el producto UPS (fuente ininterrumpida de poder, del inglés *Uninterruptible Power Supply*) y le pareció un producto interesante,

²⁸ Entrevista con el Ing. Fernando Hangen Peralta en el Anexo #7

por cuanto se combinan en él varias especialidades de la ingeniería eléctrica, por supuesto, porque intuyó que sería un producto con mucho potencial.

Este aspecto es digno de resaltar por cuanto en aquella época sólo existían en el país dos o tres UPS de gran capacidad protegiendo algunos de los pocos centros de cómputo que se estaban desarrollando. Entonces el Ing. Hangen decidió comercializar este producto y se puso en contacto con un fabricante en Estados Unidos de América, llamado Franklin Electric.

En 1978, el Banco de Costa Rica decidió adquirir por primera vez un UPS para su centro de cómputo recién instalado y así es como Electrotécnica S.A. luego de participar en el proceso licitatorio, ingresó en el mercado vendiendo su primer UPS al Banco de Costa Rica. Habla muy bien de la empresa el hecho de que este equipo estuvo operando en el Banco de Costa Rica por poco más de 20 años consecutivos, tiempo durante el cual, Electrotécnica S.A. le brindó el mantenimiento y soporte para su correcta operación.

Con el desarrollo de los procesos computadorizados (centros de cómputo, redes de datos, sistemas en línea etc) el mercado nacional fue incrementando la demanda de sistemas de protección eléctrica, comenzando por las instituciones autónomas y organismos gubernamentales, condición que fue ayudando al desarrollo comercial de la empresa.

El compromiso con el cliente siempre ha sido una característica del trabajo del Ing. Hangen, por tanto, desde los comienzos de Electrotécnica S.A. se esforzó por atender personalmente los problemas, en cuanto le fue posible, económicamente comenzó a invertir en repuestos y entrenamiento técnico en el exterior para reforzar el soporte y el respaldo que se les estaba ofreciendo a sus clientes. Este apoyo confiable fue percibido rápidamente por sus clientes y le ha ganado a Electrotécnica S.A. la confianza y lealtad de muchos de ellos a través de todos estos años.

2.2.1. Antecedentes

En 1980, la compañía Franklin Electric fue adquirida por Liebert Corporation, también de los Estados Unidos. En aquella época Liebert era una empresa dedicada a la fabricación de sistemas de aire acondicionado de precisión, los cuales fueron diseñados especialmente para centros de cómputo, y en consecuencia los directivos de Liebert vieron en los UPS algo que complementaba muy bien con el resto de sus productos y sobre todo con su mercado. A partir de entonces Electrotécnica S.A. pasó a ser el distribuidor exclusivo de Liebert Corporation en Costa Rica, lo cual le permitió ofrecer una gama de productos mas completa al mercado nacional.

Este aumento en el portafolio de productos fue decisivo para el desarrollo de la empresa, porque llegó en el preciso momento en que se inició un crecimiento impresionante en los sistemas informáticos. La entrada al mercado de los computadores personales gracias a la producción en gran escala de circuitos integrados (procesadores) de gran capacidad facilitó que las pequeñas y medianas empresas se incorporaran rápidamente a los sistemas de cómputo, antes exclusivos de las grandes empresas y de las instituciones gubernamentales.

Este desarrollo tecnológico posibilitó también un crecimiento vertiginoso que se mantiene hasta nuestros días de nuevos servicios (sobre todo, servicios en línea, donde el usuario hace sus propias gestiones sin la intervención de personal de la empresa que brinda el servicio) y el resultado ha sido un incremento continuo de la demanda de equipos de cómputo (computadoras, servidores, enrutadores, modems, etc).

Estos equipos electrónicos forman parte de los sistemas críticos que se mencionaron anteriormente y que requieren de protección eléctrica. De esta forma Electrotécnica S.A. logra ofrecer en el mercado nacional una gama más amplia de productos, en el momento en que se inicia una demanda cada vez mayor de nuevas líneas para nuevas necesidades.

En 1988 la compañía norteamericana Emerson Electric, conglomerado de más de 60 compañías fabricantes de diversos productos, adquirió para su nueva línea de protección a redes la totalidad de Liebert Corporation. Emerson Electric mediante su nueva división

Emerson Network Power²⁹ fabrica y distribuye una mayor cantidad de productos orientados a la protección de sistemas críticos de alta confiabilidad.

Esto lógicamente le imprimió a Electrotécnica S.A. un nuevo impulso, al incorporar nuevos productos a su portafolio de soluciones, y por supuesto, resultó en un incremento en su participación en el mercado nacional. Como estrategia corporativa Emerson decidió mantener el nombre Liebert, y por tanto, Electrotécnica S.A. sigue apareciendo en el mercado nacional como representante exclusivo de Liebert.

El Ing. Hangen, viendo el éxito obtenido en Costa Rica, decidió en 1991, incursionar en el mercado panameño con la empresa UPS de Panamá y en el año 2002, iniciar operaciones en el mercado nicaragüense mediante la empresa Tecnología de Nicaragua con gran éxito en ambos países. Esta situación ha traído nuevos retos a Electrotécnica S.A. por cuanto se ha visto obligada a respaldar técnicamente y con el suministro de productos a sus empresas “hermanas” en Panamá y Nicaragua. Actualmente Electrotécnica S.A. está trabajando como centro de distribución de productos para los tres países: Panamá, Costa Rica y Nicaragua.

La excelencia en el desempeño del grupo de empresas fundadas por el Ing. Hangen ha sido reconocida por Liebert en tres ocasiones, al otorgar el premio “*Best in Class*” al mejor distribuidor del área Latinoamericana a Electrotécnica S.A. en 1994, 2002 y 2004 y a UPS de Panamá en el 2001; además Liebert otorgó el premio “*President’s Cup*” a Electrotécnica S.A. en octubre del 2004 en reconocimiento al mejor distribuidor de todo el continente americano.

2.3. La organización y los puestos de trabajo

Electrotécnica S.A. como empresa netamente familiar mantuvo durante muchos años estructura simple. Con el auge en los últimos 10 años la fisonomía de la organización ha variado un poco, sobre todo por el hecho de que a principios de 1996 la empresa contaba con 15 colaboradores y actualmente tiene 45. Esto ha obligado a la dirección de la firma a

²⁹ Información tomada del sitio oficial de Emerson en internet www.gotoemerson.com

ir introduciendo cambios conforme se han ido presentando las necesidades de nuevos puestos de trabajo.

No dispone la compañía de un enfoque o política clara respecto a lo que es más conveniente respecto a su estructura organizacional; sin embargo, se puede hacer una buena interpretación de la situación actual utilizando el modelo propuesto por Mintzberg³⁰. En la tesis propuesta por Mintzberg se explican las diferentes configuraciones que adoptan las firmas en cuanto a su estructura organizacional.

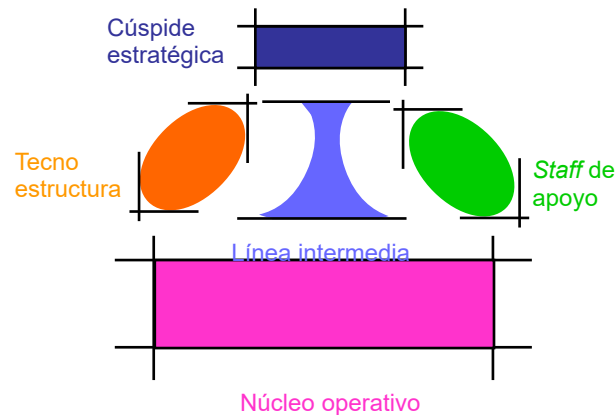
Estas configuraciones están compuestas básicamente por cinco partes fundamentales que Mintzberg³¹ mismo explica de la siguiente forma (para estos fines remitirse al gráfico #1):

“Toda organización comienza con una persona que tiene una idea. Esta persona constituye la “cúspide estratégica”; la alta dirección si se quiere. Contrata a unos trabajadores para que hagan el trabajo básico de la organización, a quienes cabe llamar “núcleo operativo”. Según crece la organización, va admitiendo directivos de nivel intermedio entre el director-fundador y los trabajadores. Estos directivos constituyen la “línea intermedia”. La organización puede encontrarse con que necesita dos clases de staff. La primera comprende a los analistas que proyectan sistemas tocantes al control y la planificación formal del trabajo; ellos componen la “tecnoestructura”. La segunda es el “staff de apoyo” que proporciona servicios indirectos al resto de la organización –todo, desde la sala de correspondencia y la cafetería hasta el departamento de relaciones públicas y el de asesoría jurídica.”

Gráfico #1. Las cinco partes de una organización

³⁰ Mintzberg, Henry. The structuring of organizations. Editorial Prentice Hall, 1ª Edición. México, 1979. Pág. 97

³¹ Ibid. Pág. 106



Fuente: Mintzberg, Henry. *The structuring of organizations*. Editorial Prentice Hall.

1ª Edición. México, 1979. Pág. 98

Tomando como base el modelo funcional de Mintzberg, podemos ubicar los puestos actuales con que cuenta Electrotécnica S.A., de la siguiente forma:

Cúspide estratégica:

Como se explicó anteriormente y mediante el Gráfico #1, se puede observar que la cúspide estratégica la constituye, en Electrotécnica S.A., el dueño y presidente de la compañía, el Ing. Fernando Hangen Peralta.

Línea intermedia:

Esta parte de la organización se conoce también como los mandos medios que están entre el presidente de la compañía y los colaboradores. Está constituida por 5 puestos ocupados por 5 personas a saber: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Departamento Técnico UPS, Gerente Departamento Técnico Aire Acondicionado y Gerente Financiero.

Aquí es importante recalcar que las personas que ocupan estos puestos tienen dos características en común: han sido sobresalientes en el trabajo que ahora supervisan y no tienen un título universitario. En otras palabras, en su formación profesional no han recibido conocimientos y técnicas que los ayuden en su gestión administrativa y de manejo de personal a cargo

Núcleo operativo:

Siguiendo con la estructura planteada en el Gráfico #1, en el núcleo operativo se encuentran los puestos estratégicos para la empresa, debido a que ejecutan directamente los servicios que la firma ofrece, es decir, son las personas que más contacto tienen con el cliente externo: el departamento de ventas y los dos de servicio técnico. El cuerpo de vendedores está formado en su totalidad por ingenieros en el ramo de la ingeniería eléctrica, electromecánica y mecánica.

Por otro lado, las personas que ejercen los puestos de servicio son técnicos medios en las disciplinas de electrónica, electricidad, electromecánica, aire acondicionado y refrigeración y soldadura. El núcleo operativo está constituido por 11 puestos que ocupan 28 personas repartidas de la siguiente forma:

Asistente Departamento de Ventas,	1 persona
Vendedor Sistemas UPS,	4 personas
Vendedor Sistemas Aire Acondicionado,	1 persona
Técnico Encargado Mantenimiento Preventivo,	1 persona
Técnico Encargado Mantenimiento Correctivo,	1 persona
Técnico Encargado Instalaciones,	1 persona
Técnico en Mantenimiento Correctivo,	5 personas
Técnico en Mantenimiento Preventivo,	5 personas
Técnico en Instalaciones Eléctricas,	4 personas
Técnico en Aire Acondicionado,	4 personas
Asistente Departamento Técnico	1 persona

Tecnoestructura:

De acuerdo con la propuesta de Mintzberg, en la tecnoestructura se encuentran los sistemas de control de la organización que en el caso de Electrotécnica S.A. se limita al Departamento Financiero-Contable. Aquí hay 4 puestos ocupados por igual número de personas: Facturación, Asistente Contable, Proveeduría y Cobrador.

Staff de apoyo:

Lo conforman todos los servicios internos al resto de la organización. Aquí se encuentran 8 puestos ocupados por igual número de personas:

Encargado de Informática

Recepción

Encargado de Importaciones/Exportaciones

Asistente de Presidencia

Encargado de Bodega

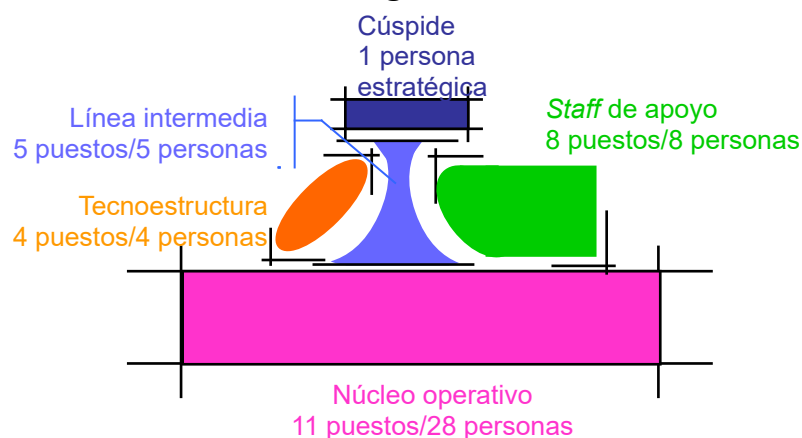
Bodeguero

Encargado de Contratos de Servicio

Encargado del Aseo y Limpieza

Se puede hacer un intento para visualizar gráficamente la proporción del recurso humano de Electrotécnica S.A. de acuerdo con su ubicación dentro de la estructura organizacional, de esta forma el Gráfico #1 quedaría así:

Gráfico #2. La estructura organizacional de Electrotécnica S.A.



Fuente: El autor derivado de Mintzberg, Henry. Op. cit. Pág. 98

Esta configuración corresponde a lo que Mintzberg³² llama una “burocracia profesional”, la cual se caracteriza por ser bastante descentralizada, donde muchas de las decisiones funcionales se toman en el núcleo operativo, sobre todo porque éste lo conforman profesionales (expertos) en su campo. También se muestra claramente que las funciones de

³² Ibid. Pág. 107

control, ejecutadas por la tecnoestructura, no son muchas debido al poco personal con que cuenta la empresa para estas labores.

De acuerdo con Ing. Hangen Peralta, lo más importante es tener un número adecuado de personas ejecutando las labores de ventas y servicio, porque el resto de las labores de la organización serán para apoyar a los primeros y, por tanto, irá creciendo en segundo término.

Para complementar el análisis de la estructura organizacional de Electrotécnica S.A. se debe tomar en cuenta el aspecto del poder. Desde el punto de vista de la jerarquía, Electrotécnica S.A. es una empresa simple y plana, con básicamente dos niveles jerárquicos (para estos fines remitirse al Anexo #1) donde la mayoría del personal labora con un grado importante de independencia, como lo expresa el Gerente de Ventas de la compañía: *“la confianza en esta empresa es clave”*.

La empresa cuenta con una información básica sobre cada uno de los puestos de trabajo, algunos de los aspectos se completaron mediante de pequeñas entrevistas con el personal de la compañía. En el Anexo #2 se presenta un resumen de cada uno de los puestos de trabajo.

2.4. Las políticas de recursos humanos de Electrotécnica S.A.

Electrotécnica S.A. como muchas otras firmas en la actualidad, ha establecido que lo más importante es el recurso humano. El Ing. Fernando Hangen Peralta lo expresa de la siguiente forma³³: *“en la empresa todo lo material se puede sustituir o perder, las personas son las que valen la pena”*. A pesar de ello, no existe una definición clara acerca del manejo de los recursos humanos; por ejemplo, no hay un proceso de contratación bien definido con sus requisitos, aspectos relevantes por ser evaluados etc, tampoco se cuenta con una escala salarial o política salarial basada en la evaluación de algunos elementos estratégicos para la empresa. No está tampoco en funcionamiento ningún sistema de apoyo al desempeño de cada uno de los colaboradores. Sin embargo, sí se pudo comprobar el

³³ Entrevista al Ing. Fernando Hangen Peralta en el Anexo #7

interés del Ing. Hangen de que los salarios que recibe su personal sean superiores (al menos un 25% más) a los establecidos por el Gobierno.

No obstante existen dos aspectos que vale la pena resaltar sobre el desarrollo del personal en Electrotécnica S.A., uno de ellos se relaciona directamente con la capacitación y el otro, más estratégico, impacta al ambiente laboral, ellos son los beneficios para los estudios y el mejoramiento continuo.

2.4.1. Beneficios al personal

El enfoque del Ing. Hangen sobre la importancia de las personas en la empresa se ha traducido en dos prácticas concretas: un salario competitivo como se mencionó anteriormente y el beneficio a las personas que decidan estudiar.

Esta última es una política claramente establecida de ayudar al desarrollo profesional de los colaboradores mediante la subvención de un 50% de los costos de los estudios académicos que cada colaborador decida hacer. Es decir, el colaborador decide qué quiere estudiar y el lugar donde desea hacerlo y la empresa le cubre el 50% de los costos de matrícula y materias. No hay ninguna restricción sobre el estudio que se decida seguir; es decir la firma nunca ha obligado al colaborador a estudiar algo específico que le interese.

Este beneficio ha facilitado que el 67% de las personas que laboran en Electrotécnica S.A. esté asistiendo a algún curso fuera de la empresa. En la mayoría de los casos se pudo comprobar que son estudios en universidades privadas relacionados con la electrónica y la electromecánica, y del idioma inglés también en institutos privados.

Otro beneficio que logran percibir algunos técnicos en electrónica y los ingenieros del departamento de ventas, son los viajes al exterior para recibir capacitación en los productos del fabricante que representa Electrotécnica S.A. Este beneficio no abarca a todo el personal por razones obvias, y por tanto, lo podría disfrutar solo un 10% de los colaboradores. Estas capacitaciones se imparten en las diferentes plantas con que cuenta la empresa Liebert en Estados Unidos e Italia, versan básicamente sobre productos

específicos, su modo de operación, los procedimientos de puesta en marcha y los de mantenimiento y reparación.

La decisión de quién va a recibir la capacitación se toma entre el Gerente respectivo y el presidente de la empresa, y se basa típicamente en una apreciación del desempeño del colaborador (se recuerda que no existe un método formal para medir dicho desempeño). Tampoco se ha establecido ningún plan para que la persona que ha sido entrenada en el exterior prepare o ayude a preparar a sus compañeros en el tema en cuestión.

2.4.2. Programa de mejora continua

La dirección de Electrotécnica S.A. decidió a principios del año 2003 iniciar un proceso sistemático de mejora continua de la empresa, con el fin de tener una cultura organizacional preparada y orientada al cambio con miras hacia un mejor desempeño de la compañía frente a la exigencia de los clientes y a la agresividad manifestada por los competidores. Para esto la dirección definió una Visión y una Misión y unos Valores que recogen el estilo y el enfoque del presidente de la compañía y que, además, definen claramente las expectativas y metas para el mediano plazo.

VISION

“Consolidar el liderazgo de la mejor empresa en Costa Rica en el ramo de la protección de sistemas críticos, por su calidad, responsabilidad y compromiso con el cliente bajo un ambiente de respeto, seguridad, trabajo en equipo y superación personal.”

En esta Visión se ve claramente el planteamiento de la dirección de la empresa sobre el rumbo al que desean orientar la compañía. En primer lugar reconocen el liderazgo con que cuenta la firma actualmente, sin embargo, no pretenden simplemente mantenerlo, sino que procuran consolidarlo mediante tres aspectos clave: calidad, responsabilidad y compromiso con el cliente. Es importante resaltar que la compañía ha sido reconocida a través de los años por estos tres aspectos. También resulta interesante destacar el ambiente que procuran tener en la compañía, donde se manifiesta un claro interés por las personas.

MISION

“Contribuir al desarrollo de las principales empresas en Costa Rica, Panamá y Nicaragua a través de la protección de sus sistemas críticos con un servicio técnico y asesoría profesional rápida, eficiente y confiable.”

Es usual que la Misión presente a los colaboradores un plan general de acción, es decir qué debe hacer cada uno para que la compañía logre el propósito establecido en la Visión. Es importante resaltar que en esta Misión se identifican claramente los tres aspectos claves para lograr la preferencia de los clientes: rapidez, eficiencia y confiabilidad.

VALORES

“Servicio al cliente, trabajo en equipo, calidad en el trabajo, superación personal, responsabilidad y lealtad, honestidad”

Nuevamente los Valores de la empresa muestran la gran importancia que tienen los colaboradores para la dirección de la empresa. También se vuelven a destacar la importancia del compromiso con el cliente, la calidad y la superación personal mencionadas en la Visión de la compañía.

El programa de mejora continua de Electrotécnica S.A. está basado en la teoría o estrategia de las 5S. La estrategia de las 5S está muy ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la dirección de W. E. Deming hace mas de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o *kaizen*.

Surgió a partir de la Segunda Guerra Mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad, y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos. Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa, es decir, cualquier actividad en cualquier tipo de empresa.

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que, en su transcripción fonética, comienzan por la letra S. Cada una tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

Clasificar. (Seiri)

Orden. (Seiton)

Limpieza. (Seiso)

Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)

Disciplina. (Shitsuke)

La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que mediante acciones concretas y simples (orden, limpieza y mantenimiento) logra hacer del sitio de trabajo un lugar adecuado para desarrollarse plenamente, se consigue mejorar la calidad de vida de los colaboradores y, por supuesto, se logra incrementar la productividad.

En términos generales, la estrategia de las 5S le permite a la empresa la consecución de las siguientes metas:

1. Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
2. Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la responsabilidad y lealtad hacia la labor respectiva.
3. Facilitar la creación de las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos de transporte, medición y herramientas en general.
4. Mejorar la estandarización de procesos y servicios y también la disciplina en el cumplimiento de los estándares, al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de dichos procedimientos.
5. Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos elementos (repuestos, equipo de seguridad, etc) y herramientas que intervienen en los servicios que presta la empresa.
6. Reducir las causas potenciales de accidentes, y aumentar la conciencia de cuidado personal y de la conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

Como se puede observar estas metas están también orientadas hacia la Visión de Electrotécnica, es decir, ponen el énfasis en la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, en la calidad de los procesos y servicios, y sobre todo, en el valor de las personas al procurar reducir las causas potenciales de accidentes y al aumento en la conciencia de cuidado personal.

Los programas de mejora continua son coordinados y apoyados por uno o varios “equipos de mejora”. Estos son unidades u órganos de participación en la mejora constante de la calidad en los procesos de la compañía. Su actuación se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y de quienes mejor conocen los procesos de trabajo, son los que los realizan diariamente.

Los equipos de mejora tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad, en aras de un incremento continuo de la calidad. Pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, lo que cuenta es el análisis que realizan de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logran llevar adelante para mejorarlos.

Para llevar a cabo la implementación del programa en Electrotécnica S.A. se constituyó un equipo de mejora formado por 7 personas escogidas directamente por el gerente general. Como se mencionó anteriormente, este equipo de mejora está desarrollando algunas prácticas similares a lo establecido en la teoría japonesa de las 5S; por ejemplo, han dividido la empresa en varias áreas y han nombrado un encargado de cada una para el programa, han definido una serie de pautas por seguir para mantener el puesto de trabajo en orden (sacar lo innecesario, cada cosa en su lugar y limpieza constante) y finalmente los miembros del equipo hacen también una función de auditores de las diferentes áreas.

Para motivar la participación en el programa, el equipo ha establecido una competencia por áreas, donde el puntaje corresponde a la calificación obtenida en cada auditoría. Actualmente entregan un trofeo al área ganadora y la premiación la realizan en promedio cada tres meses, luego de 12 ó 13 auditorías semanales.

Esta es básicamente la situación actual de la empresa Electrotécnica S.A. y como se pudo observar, respecto a la gestión del capital humano, el mayor esfuerzo que se ha realizado en los últimos años, es el establecimiento del programa de mejora continua. En realidad, al ser una firma con menos de 50 empleados, no ha requerido formalmente una persona cuya función específica sea la gestión del recurso humano y, por tanto, las políticas son escasas y con poca definición. Cuando se refiere a la dirección de la empresa, el Ing. Hangen Peralta manifestó que su estilo de trabajo se puede resumir así: *“primero está el interés del grupo y luego está el interés particular o personal.”*³⁴

En el siguiente capítulo se profundiza un poco más en la situación actual de Electrotécnica S.A. específicamente respecto al desarrollo de su personal. Para esto se hace un análisis de las estrategias actuales en la compañía, así como también, se explican las características principales del personal de la empresa y de la evaluación del desempeño existente.

Capítulo III

EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN ELECTROTECNICA S.A.

3.1. Análisis de las estrategias actuales

³⁴ Entrevista al Ing. Fernando Hangen Peralta en el Anexo #7

El Ing. Hangen Peralta ha manifestado su preocupación por el incremento en los errores que se cometen al momento de prestar un servicio al cliente externo. La mayoría de estas fallas, según él, provienen de falta de metodología, de análisis, de atención y concentración y de habilidades (supuestamente desarrolladas en la empresa).

Es también el criterio del Gerente del Departamento Técnico, que hace falta mejorar la “transferencia del conocimiento”; él argumenta que *“con el aumento del personal en la empresa, se ha hecho difícil que los “nuevos” perciban el estilo de trabajo establecido por el presidente de la compañía y, por tanto, las buenas prácticas que se tuvieron en antaño, aprendidas directamente de él, se han perdido”*.

La estrategia de enviar a algunas personas a capacitarse en algún producto específico en el exterior ha traído, según el criterio del Gerente del Departamento Técnico, un beneficio parcial, fundamentalmente por el hecho de que la persona que ha recibido el entrenamiento no necesariamente transmite sus conocimientos al no existir un procedimiento formal para ello y que, además, en estos cursos no se le capacita sobre las buenas prácticas o técnicas eficaces desarrolladas propiamente en la empresa.

La estrategia de fomentar el estudio mediante la subvención del 50% de los costos, tampoco parece repercutir eficazmente en el desempeño esperado. Las razones principales son la poca disponibilidad de tiempo dedicado al estudio, que hace que el avance en las asignaturas sea lento y la poca relación entre los contenidos de los cursos y el tipo de trabajo que realizan en la empresa.

Para tratar de tener un panorama más amplio de la percepción de los colaboradores de la firma respecto a la eficacia de las estrategias actuales, se aplicó una encuesta sencilla a todo el personal. Los resultados completos se pueden ver en el Anexo #3; sin embargo, vale la pena resaltar la opinión respecto al proceso de inducción para el puesto (para estos fines remitirse al Gráfico #3), a los procesos de capacitación que brinda la empresa (remitirse al Gráfico #4) y a la motivación general de los colaboradores (remitirse al Gráfico #5).

La calidad del proceso de inducción inicial cuando se le contrató fue

Es evidente, en los resultados que arrojó esta encuesta, que los colaboradores están percibiendo un déficit importante en la capacitación inicial o inducción. Esta situación es aceptada plenamente por la dirección de la empresa. En realidad nunca ha existido un procedimiento formal de inducción para el puesto, ni de “bienvenida” a la firma.

Se considera que esta situación es producto del tamaño de la empresa, en un pasado no muy lejano (8 años) la empresa contaba con menos de la tercera parte del personal actual y por ende resultaba mucho mas sencillo que el dueño de la compañía explicara en poco tiempo lo que se esperaba del trabajo del nuevo colaborador. Esta informalidad se ha mantenido en términos generales hasta la fecha.

En el Gráfico #4 se muestra que la percepción de los colaboradores mejora en cuanto a la capacitación que reciben para el desempeño adecuado de sus labores (al menos 23 personas lo consideran así). Desde luego que la dirección no coincide con esta apreciación, por cuanto ha manifestado claramente su disconformidad con los resultados de las capacitaciones.

Gráfico #4. Encuesta al personal. Capacitación

La capacitación que la empresa le ha brindado para el desempeño adecuado de su trabajo es

Este resultado puede ser reflejo de una expectativa, ya que en realidad las únicas capacitaciones fomentadas por la empresa han sido las brindadas por Liebert en alguna de sus plantas (Estados Unidos e Italia). La mayoría del personal técnico es candidato para asistir a estas capacitaciones; sin embargo, el resto no tiene acceso a ellas.

Gráfico #5. Encuesta al personal. Motivación

Su nivel de motivación personal es

La motivación de los colaboradores, a pesar de ser un aspecto más volátil y fluctuante se muestra muy elevada; esto se debe, según el criterio del Ing. Hangen Peralta, al desarrollo del programa de mejora continua.

Para finalizar el análisis de las estrategias es entonces importante referirse al programa de mejora continua. Este ha logrado, como se expresó anteriormente, que los colaboradores

participen en actividades concretas en beneficio de sus compañeros y de la empresa, y eso ha contribuido a mejorar la motivación y a tener un ambiente laboral más agradable.

Este incremento en las posibilidades de participación dentro de la firma ha contribuido a lograr una mayor identificación y compromiso con la empresa misma; sin embargo, existen dudas en la dirección sobre las posibilidades de que esto se traduzca en un mejor desempeño del trabajo cotidiano.

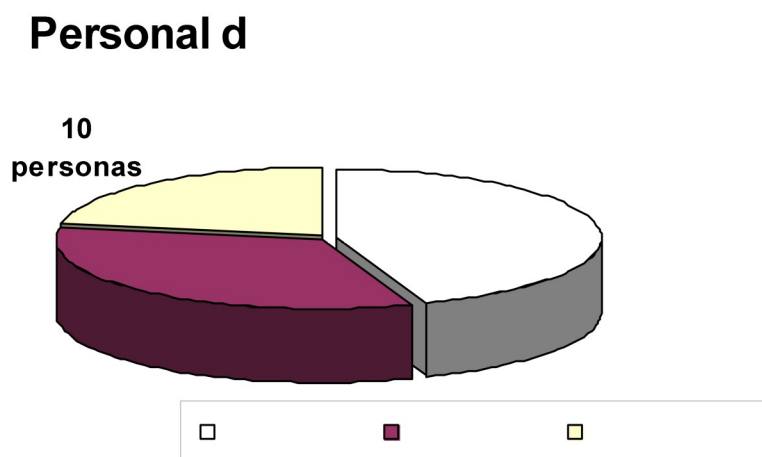
3.2. Características del personal en Electrotécnica S.A.

Algunos rasgos del personal de Electrotécnica S.A. se han mencionado a lo largo del presente análisis; sin embargo, es importante concretar las características más relevantes.

3.2.1. Edad y antigüedad

Respecto a la edad de los colaboradores de Electrotécnica S.A., es evidente como se observa en el Gráfico #6 que más de la tercera parte del personal tiene menos de 25 años. Esto representa una gran oportunidad para el establecimiento de un programa de capacitación, por cuanto esta juventud facilita en gran medida la disposición para el aprendizaje y la formación y también para la introducción y asimilación de cambios en la empresa.

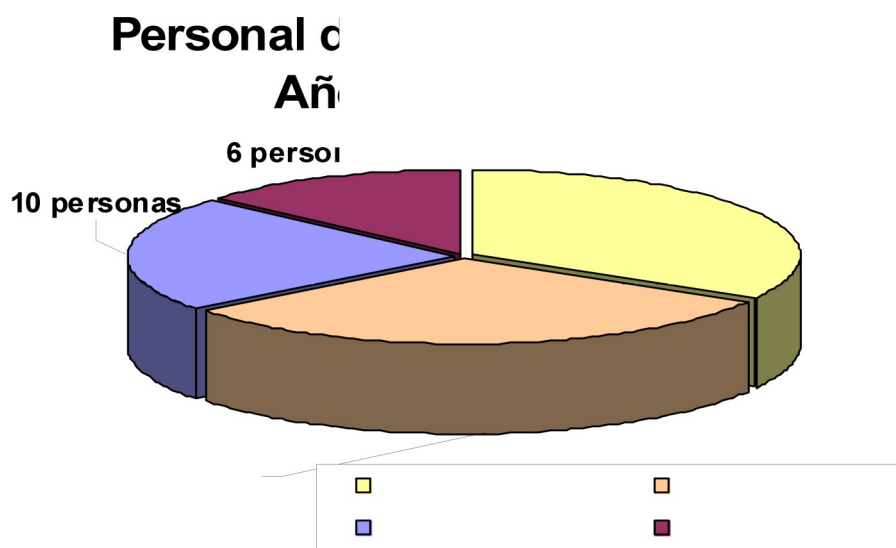
Gráfico #6. Personal de Electrotécnica S.A. Edad



Sin embargo, en esto radica también una parte fundamental de la problemática actual de la empresa, debido a que estas personas no tienen una sólida experiencia en los sistemas y servicios que ofrece la compañía y que como se ha expresado anteriormente, ha repercutido sensiblemente en la calidad del servicio brindado a los clientes.

Resulta interesante también observar que más del 60% del personal tiene menos de 5 años de laborar para la compañía (para estos fines remitirse al Gráfico #7), lo cual apoya en cierta forma la preocupación de la gerencia técnica, de que se han ido perdiendo las buenas prácticas de trabajo por no estar en contacto directo con el dueño de la firma. Existe entonces una importante necesidad de un sistema continuo de formación y capacitación, no solamente por la juventud de muchos colaboradores, sino también por los pocos años de servicio que tienen en la compañía.

Gráfico #7. Personal de Electrotécnica S.A. Años de servicio



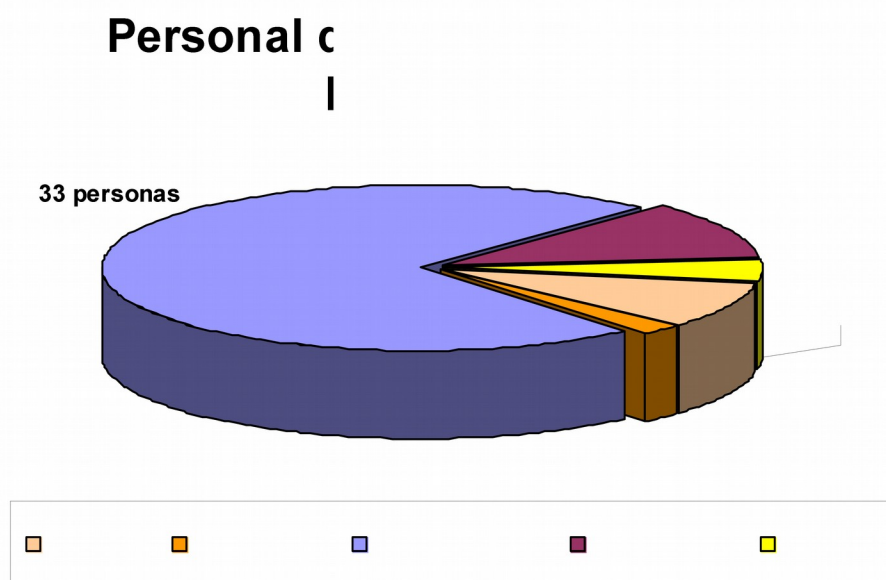
El hecho de que la mayoría del personal sea menor de 25 años no es casual, debido a que el Ing. Hangen Peralta siempre ha preferido contratar personas recién graduadas, sin experiencia, con el fin de darles la formación necesaria en la empresa para que se “hagan al estilo nuestro”.

Por otro lado, es importante resaltar que, de acuerdo con los datos suministrados en la empresa, en los últimos 10 años solamente se ha sustituido a siete personas, de las cuales tres ocuparon el puesto de recepción, dos el puesto de mensajero, una el puesto de asistente de contabilidad y una el puesto de técnico en mantenimiento preventivo. Esta situación ha contribuido a que los colaboradores perciban un ambiente de estabilidad laboral significativo.

3.2.2. Escolaridad

La escolaridad del personal de Electrotécnica S.A. se muestra en el Gráfico #8. La mayoría de los colaboradores ha concluido el tercer ciclo de la Educación Diversificada, y hay realmente pocas personas en los extremos, es decir, por un lado sin haber aprobado la escuela y, por el otro, con estudios de posgrado finalizados.

Gráfico #8. Personal de Electrotécnica S.A. Escolaridad



La estadística incluye dentro del “Técnico Medio” los títulos de Secretaria, Secretaria Ejecutiva y Administración de Bodegas. También se debe resaltar que en un número considerable de casos, la preparación académica del colaborador no tiene relación directa con el puesto que desempeña.

Por ejemplo, la persona que desempeña actualmente el puesto de Encargado de importaciones tiene un bachillerato universitario en Mercadeo y no tiene conocimientos ni experiencia previa en un puesto similar, tampoco habla el idioma inglés; la persona que ocupa el puesto de Asistente de contabilidad tiene un título de Secretaria ejecutiva y no tiene conocimientos contables, incluso cuando ingresó a la compañía era estudiante de psicología.

En todo caso, la preparación académica actual del personal de Electrotécnica S.A. no representa un problema, sino más bien una ventaja competitiva por cuanto los colaboradores disponen de suficientes bases o recursos para continuar el aprendizaje. La situación sería muy distinta si la mayoría de las personas, sobre todo los que ocupan puestos técnicos, no hubieran terminado la escuela primaria, como ocurre en otras disciplinas.

3.3. Evaluación del desempeño

La empresa ha iniciado la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en julio del año 2004. El objetivo es mantener una evaluación permanente del desempeño que realiza cada uno de los colaboradores de la empresa, que sirva como base para su mejoramiento personal. La intención de la dirección es que todos y cada uno de los colaboradores (incluyendo el gerente general) de la firma participen activamente en el sistema, y para esto se le ha presentado al personal haciendo una comparación con la buena práctica deportiva que procura que el deportista esté en buena forma siempre.

El sistema se ha implementado siguiendo un procedimiento bien definido; el colaborador debe seguir los siguientes pasos:

- i. Solicitar un documento que incluya el objetivo de su puesto y la descripción de las funciones propias.
- ii. Revisar y actualizar dichas funciones cada vez que haya un cambio. Es decir, es responsabilidad del colaborador mantener al día la lista de las tareas y funciones más importantes de su actividad.

- iii. Cada vez que se presente un cambio, el colaborador debe hacer una nueva impresión y buscar la aprobación de su jefe inmediato. Además, debe quedar un registro digital del documento actualizado.
- iv. El jefe respectivo junto con cada colaborador, definirá cinco factores claves de éxito del puesto y se anotarán en una hoja aparte.
- v. Se deberá coordinar una reunión cada tres meses para hacer una evaluación del desempeño obtenido. Estará circunscrita a los factores claves de éxito definidos en el punto anterior.

Este procedimiento tiene dos ventajas importantes: la primera es que facilita la comunicación entre el jefe y sus subordinados, ya que se “obliga” a tener al menos una entrevista entre el jefe y cada uno de los colaboradores cada tres meses, y sobre todo, porque el tema de discusión se limita a los factores críticos de éxito previamente definidos; la segunda, es la definición en conjunto de los factores críticos de éxito, que le permite al jefe concentrarse en las tareas fundamentales de cada puesto y al colaborador le ayuda a tener claro cuáles son las actividades más importantes en su puesto y qué es lo que se espera de su trabajo en cada una de ellas.

La calificación de cada colaborador se hace por medio de colores, para tratar de disminuir la sensación de tensión que siempre producen en el ser humano los procesos evaluativos. También los colores le expresan al colaborador de una manera muy intuitiva, la premura o el esfuerzo necesario que se requiere para mejorar en un aspecto dado.

Para esto se ha definido un significado específico para cada color:

1. Color VERDE: Se califica con verde cuando se puede responder: “lo hace casi todas las veces”; es decir, es un resultado positivo pero siempre existe la posibilidad de mejorarlo o consolidarlo
2. Color AMARILLO: Se utiliza este color cuando se debe responder “lo hace con frecuencia”; es decir, requiere una mejora que sea evidente y para ello debe plantear un plan de acción concreto.

3. Color ANARANJADO: Se califica con amarillo cuando se responde “lo hace algunas veces”; es decir, es una condición de alerta y exige cambio y mejora en el corto plazo.
4. Color ROJO: Se utiliza el rojo cuando la situación es intolerable; es decir, cuando hay que responder: “lo hace muy pocas veces”

Este sistema no tiene vinculación alguna con el salario o con algún tipo de bonificación. Es decir, es un sistema que, al menos en esta etapa inicial, se ha pensado solamente como evaluación para medir de alguna forma el trabajo de cada uno de los colaboradores y que, a criterio de la presidencia de la compañía, va a ayudar al mejoramiento de los servicios que presta Electrotécnica S.A.

Dentro de la situación actual de la empresa, no se habla o se maneja el concepto de estándar de desempeño. Sin embargo, se podría decir que básicamente están definidos por los factores claves de éxito mencionados anteriormente. La expectativa es que el colaborador mantenga un desempeño tal, que merezca un color verde en cada uno de sus factores claves de éxito.

El principio de los factores claves de éxito nace del hecho de que todo colaborador realiza una serie de actividades en procura de lograr el objetivo de su puesto, donde sin embargo, se destacan ciertas actividades (los factores claves de éxito) cuya ejecución debe ser excelente para garantizar el cumplimiento de dicho objetivo.

Lo que pretende este sistema es medir el avance en el cumplimiento de los factores claves de éxito para, de esta forma, garantizar con un alto grado de probabilidad el éxito en el desempeño del colaborador en su puesto. Para estos fines se adjunta en el Anexo #4 la boleta “típica” utilizada para realizar la evaluación.

Se podría decir que las estrategias actuales respecto al desarrollo del personal son pocas en la empresa, se circunscriben al apoyo económico para estudiar y al pago de salarios competitivos. Sin embargo, esto ha logrado mantener una opinión favorable de los colaboradores sobre la empresa.

Finalmente, se comprobó que la evaluación del desempeño es un proceso recién iniciado en la compañía y que presenta características interesantes como la evaluación por color.

En el siguiente capítulo, se propone la creación de un Instituto interno de formación como nueva estrategia en capacitación. Se fundamenta en la determinación de las necesidades de capacitación y en la realidad actual de la organización

Capítulo IV

LA ESTRATEGIA EN CAPACITACION

4.1. Determinación de las necesidades de capacitación

La posición de los directores de la empresa respecto a las necesidades de capacitación, está muy orientada al desarrollo de contenidos que tengan relación directa con el trabajo cotidiano de los colaboradores. Especialmente en el desarrollo de temas prácticos como técnicas efectivas de ventas, técnicas efectivas de reparación, uso efectivo de los sistemas informáticos, etc.

Como se mencionó anteriormente, se ha visto en la firma un problema de “transferencia de conocimientos” de las personas de mayor antigüedad hacia los colaboradores que han ingresado más recientemente. Esto, a criterio de la dirección, ha impactado la calidad del servicio que presta la compañía y en algunos casos ha causado costos adicionales en mano de obra al no poder resolver los problemas en un tiempo prudencial.

En resumen, desde el punto de vista de la dirección, hay dos aspectos claves para desarrollar un plan de capacitación: que favorezca el desarrollo de habilidades laborales y que ayude a una continua transferencia de conocimientos entre los colaboradores.

Se ha considerado relevante tomar en cuenta las apreciaciones de los mismos colaboradores respecto a este tema, sobre todo cuando el 100% de ellos considera que necesita algún tipo de capacitación. Resulta importante también determinar qué necesidades específicas consideran ellos que tienen de capacitación, es decir, en qué temas piensan que deben ser capacitados para realizar de una mejor forma su trabajo.

La empresa tenía a disposición una encuesta que había aplicado recientemente a todo el personal sobre este tópico, y como se puede observar en el Gráfico #9, en todos los departamentos había un gran afán de profundizar en aspectos propios de su área o

actividad. Es evidente también el gran interés de todo el personal de la empresa por aprender el idioma inglés.

Gráfico #9. Temas de capacitación propuestos por los colaboradores de Electrotécnica S.A.

INTERES EN TEMAS PROPUESTOS

A partir del Gráfico #9 parece haber un consenso entre la dirección y los mismos colaboradores sobre la necesidad de capacitar en tópicos que favorezcan el desarrollo de las competencias laborales de la mayoría del personal.

De acuerdo con el planteamiento desarrollado en el primer capítulo, realmente las necesidades de capacitación deben partir de una definición clara de la descripción de los puestos de la compañía.

A partir de la descripción de cada puesto, se puede hacer un análisis del puesto con el fin de verificar comparativamente las exigencias o requisitos que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado del cargo que ocupa; como lo expresa Rugama³⁵, las necesidades de capacitación son la diferencia entre los niveles o estándares de ejecución óptima o requerida de un puesto y el nivel de desempeño real del funcionario, siempre y cuando la

³⁵ Rugama H, José. Op. cit. Pág. 8

diferencia entre lo óptimo y lo real obedezca a la falta de conocimiento, habilidades y actitudes por parte del funcionario.

De acuerdo con Chiavenato³⁶ en términos generales, el análisis de puestos debe incluir cuatro áreas de requisitos que son aplicables a cualquier tipo de trabajo: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Como se expresó anteriormente, en el Anexo #2 se muestran los datos de la compañía sobre los puestos de trabajo.

Se puede observar claramente que en el apartado de los requisitos la descripción es muy general y que no tiene una estructura definida, es decir, no se han separado por áreas como lo sugiere Chiavenato. En virtud de lo anterior, se procedió a entrevistar a todos los mandos medios de la compañía, para que analizaran los puestos a su cargo a partir de la siguiente estructura:

1 Requisitos físicos:

- 1.1 Esfuerzo físico necesario: Se puntualiza si el puesto requiere de realizar algún esfuerzo físico específico, por ejemplo levantar objetos (equipos, herramientas, etc) de cierto peso.
- 1.2 Destreza o habilidad: Se advierte si el puesto requiere alguna habilidad especial o destreza en el manejo de equipos o herramientas.
- 1.3 Constitución física: Se especifica si el puesto requiere que la persona tenga alguna constitución física específica para poder realizar su trabajo.

2 Requisitos intelectuales

- 2.1 Instrucción básica: Se advierte cuál debe ser la educación recibida y aprobada por la persona que ocupa el puesto para estar en capacidad de realizarlo adecuadamente.
- 2.2 Experiencia: Se puntualiza si la persona que ocupa el puesto debe tener alguna experiencia previa en las tareas particulares de dicho puesto.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. Pág. 334

2.3 Solución de problemas: Se especifica la complejidad de los problemas que la persona podría afrontar en el desempeño de su puesto.

3 Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados: Se puntualiza si el puesto requiere o tiene personas a su cargo que debe supervisar.

3.2 Responsabilidad por resultados: Se advierte en qué medida el desempeño del puesto puede afectar los resultados generales de la compañía.

3.3 Contactos internos/externos: Se especifica la relación que tiene el puesto respecto a los clientes externos e internos y las disposiciones que requiere tener la persona respecto a su relación con los demás.

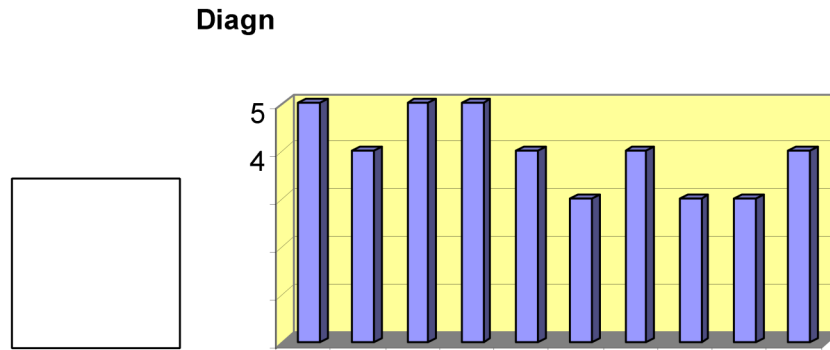
3.4 Autoridad ejercida: También se puede ver como independencia con que cuenta la persona para realizar sus labores. Es decir, se puntualiza la profundidad de la supervisión que tiene el puesto.

El instrumento utilizado para este análisis se muestra en el Anexo #5 para cada uno de los puestos. El resultado es el promedio de las opiniones de cada jefatura sobre las necesidades actuales de sus subordinados. Por tanto este diagnóstico se dividió en cinco grupos, coincidiendo con las jefaturas de la compañía, a saber: Departamento de Ventas, Departamento Financiero-Contable, Administración, Departamento Técnico UPS y Departamento Técnico Aire Acondicionado:

Departamento de Ventas:

El Gerente de Ventas manifestó que su principal preocupación (para estos fines remitirse al Gráfico #10) es por las habilidades sociales de los ejecutivos de ventas, es decir, por su capacidad para resolver los problemas y las inquietudes de los clientes y para mantener una buena relación con ellos. Para esto se requiere, según él, de una relación “de cercanía o amistad” con los clientes que no se está logrando con todos los ejecutivos.

Gráfico #10. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Departamento de Ventas



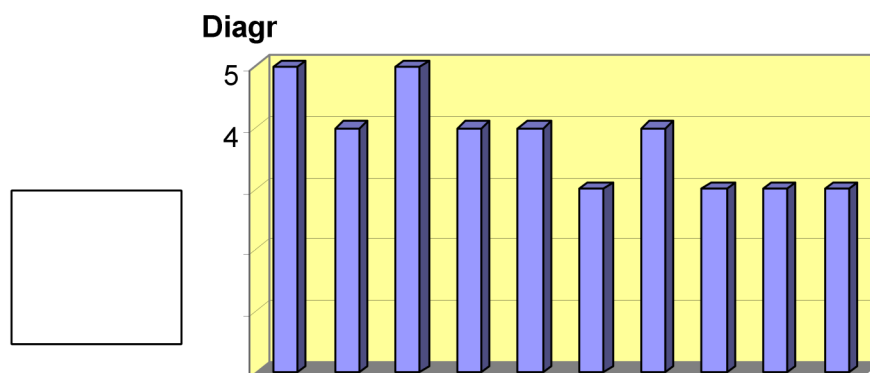
Como se mostró anteriormente, los clientes de Electrotécnica S.A. exigen un asesoramiento técnico muy profesional y que además sea rápido; de ahí nace la preocupación del Gerente de Ventas en cuanto a la relación entre sus ejecutivos y los clientes. También se mostró inquieto por las relaciones que mantienen con sus contactos internos dentro de la compañía, donde se muestran malos entendidos y roces frecuentes.

Administración:

Bajo este concepto se agrupan todos los puestos que dependen directamente del Gerente General y que no forman un departamento como tal, es decir, lo que en la estructura funcional sería el *staff* de apoyo (Bodega, Informática, Contratos de Servicio, Importaciones).

En este grupo se muestran problemas (ver Gráfico #11) en las relaciones con los contactos internos y externos, donde se presentan fallas importantes en los servicios. También se presentan dificultades en la capacidad para solucionar problemas sobre todo en los procesos de importación y exportación, donde la razón fundamental es que la instrucción no coincide con lo requerido por el puesto.

Gráfico #11. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Administración



Departamento Financiero-Contable

El Gerente Financiero expresó su preocupación por los problemas recurrentes con los trámites de importación, desalmacenajes y exportación. (para estos fines remitirse al Gráfico #12) También se evidenciaron problemas de errores en el manejo de los datos, que han exigido una supervisión más profunda de lo que se esperaba. La percepción general es que no se dominan bien los trámites o procedimientos internos dentro de la compañía, que han llevado a duplicidad de documentos y archivos innecesariamente.

Departamento Técnico UPS:

El Gerente Técnico manifestó su preocupación por el desconocimiento en algunos colaboradores sobre los temas técnicos fundamentales para el desempeño adecuado de sus puestos (para estos fines remitirse al Gráfico #13). También ha notado dificultades para resolver rápidamente algunos problemas. Tal vez su principal preocupación es que muchos colaboradores no se ajustan bien a los procedimientos ni a las instrucciones de sus encargados, lo que provoca una cantidad de errores importantes en la prestación del servicio.

Gráfico #12. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Dep. Financiero-Contable

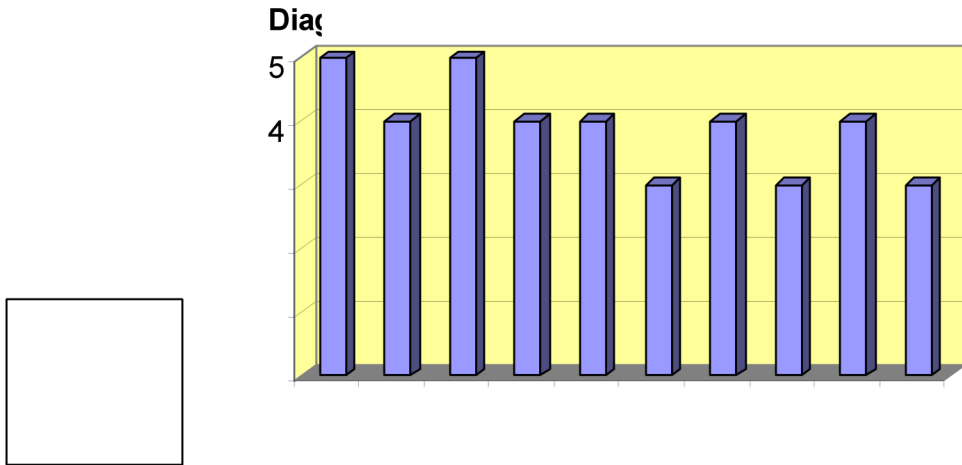
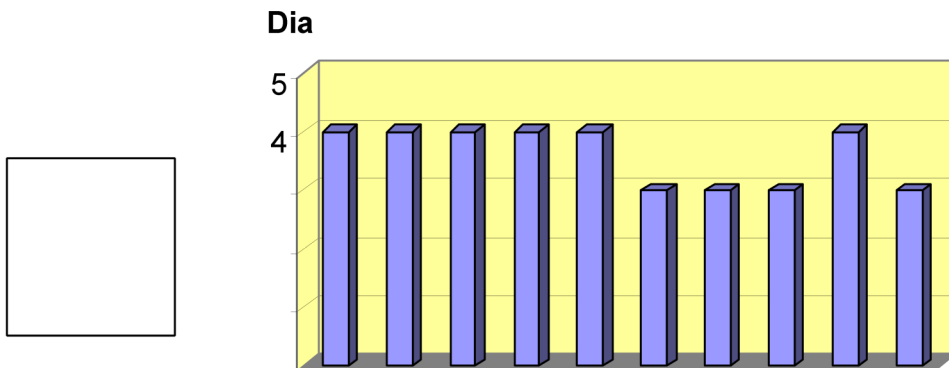


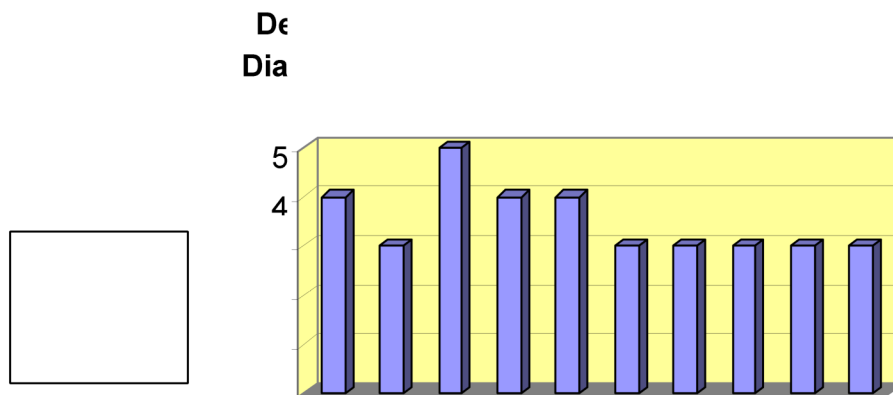
Gráfico #13. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Dep. Técnico UPS



Departamento Técnico Aire Acondicionado:

El Gerente Técnico en Aire Acondicionado atribuye a la juventud e inexperiencia de sus colaboradores la mayor cantidad de sus problemas (remitirse al Gráfico #14). Se requiere, según su criterio de más conocimiento en los equipos y también del desarrollo de buenas prácticas de mantenimiento y reparación, para garantizar el servicio de calidad que persigue la empresa.

Gráfico #14. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Dep. Técnico Aire Acondicionado



La situación actual le demanda al Gerente una supervisión más profunda de lo que espera debido a estas deficiencias. A partir de este diagnóstico de necesidades de capacitación, se van a proponer los planes o programas de estudio, como se detalla en el punto 4.2.1 más adelante.

4.2. La estrategia: El Instituto de Desarrollo Profesional Integral

Debido a que en la empresa ya está funcionando un programa de mejora continua con mucho éxito y que no sólo ha logrado motivar a la mayoría del personal, sino que realmente

está formando parte de la cultura organizacional, resulta interesante incorporar a dicho plan la estrategia de capacitación de la compañía.

Las políticas de la empresa respecto a la superación personal de sus colaboradores, expresadas claramente en la Visión y los Valores Empresariales, apoyados en un factor humano muy joven con fuertes deseos de mejorar, son características que favorecen la creación de un instituto interno de formación profesional como mecanismo estable y permanente dentro de la empresa, para desarrollar los temas de capacitación.

Se propone entonces la creación del Instituto de Desarrollo Profesional Integral (IDPI), cuyo objetivo fundamental es ser una herramienta de mejora continua, que estimule la superación personal mediante la capacitación y actualización permanente de todo el personal de Electrotécnica S.A.

Al integrar estratégicamente el IDPI al programa de mejora continua ya vigente en la empresa, se pretende lograr dos objetivos fundamentales: crear un sistema o procedimiento permanente, integrado realmente en la actividad de la firma y que se logre una transmisión eficiente de los conocimientos y habilidades requeridos. El IDPI deberá poner a disposición de los colaboradores una serie de programas o “diplomados” con énfasis en las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

La idea es que cada uno de estos diplomados incluya materias donde se abarquen aspectos fundamentales (conocimientos y habilidades) que se requieran en cada uno de los puestos. Se debe recordar en este punto que la compañía tiene un número considerable de puestos que sólo son desempeñados por una persona, de tal forma que proponer un programa de capacitación individual no tiene ninguna viabilidad. La estrategia por seguir es entonces involucrar a personas que desempeñan puestos afines, para que desarrollen habilidades claves conjuntamente, llevándolas a participar en cursos o diplomados comunes.

Siempre dentro del marco de esta estrategia se pretende que el IDPI sea dirigido por los mismos colaboradores; de esta forma se facilita la aceptación y participación de todos en la capacitación.

4.3. Establecimiento de las políticas de capacitación

A partir de la propuesta de Pinto³⁷, la primera etapa de la programación de la capacitación consiste en el diagnóstico o inventario de las necesidades de capacitación. Este aspecto quedó establecido como primer punto del presente capítulo. Posterior a este diagnóstico, Pinto sugiere establecer los objetivos del plan de capacitación en función de la estrategia de la empresa.

Habiendo definido como estrategia general la creación del IDPI, y tomando en cuenta las observaciones de la dirección de la empresa y las necesidades de capacitación del personal, los objetivos del plan de capacitación se pueden definir de la siguiente manera:

Objetivos generales:

1. Establecer un mecanismo de capacitación y actualización permanente para todo el personal de Electrotécnica S.A.
2. Estimular la superación personal y lograr la transferencia de conocimientos entre los colaboradores mediante una capacitación continua.

Al mismo tiempo se deben definir objetivos particulares o específicos de los programas que se van a impartir como parte del plan de capacitación. Es fundamental que dichos objetivos sean congruentes con los generales, para no perder la efectividad en el plan.

Objetivos particulares de los programas:

1. Preparar a los colaboradores para lograr la excelencia en la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

³⁷ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 42

3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Para lograr estos objetivos, principalmente el último de ellos, es clave que el IDPI sea dirigido por los mismos colaboradores; de esta forma serán ellos mismos, los más interesados en hacer atractivo el plan de capacitación para sus compañeros. La participación activa en la puesta en marcha del IDPI, les hará sentir más claramente su contribución al mejoramiento de la compañía y, al aumentar su motivación, se tendrá un mejor ambiente para el aprendizaje.

4.4. Programas de estudio

El siguiente aspecto por considerar de acuerdo con Pinto es la elaboración de los planes y programas. Los contenidos o los temas de los cursos se orientan a partir de los resultados obtenidos en la determinación de las necesidades de capacitación. Posteriormente los cursos se pueden agrupar para formar los programas de estudio, lo cuales a su vez pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos a los que están dirigidos.

Para el caso particular del IDPI, se proponen los siguientes programas de estudio que se llamarán “diplomados”, simplemente como una forma de motivación adicional. Se le ha colocado un código a la materia para facilitar la orientación del tema. También se puede observar que se han incluido tres materias “generales” que recogen las necesidades o aspectos que son comunes a la mayoría de los colaboradores.

- Diplomado en Ventas:

Como se mencionó anteriormente, el área de ventas pertenece al núcleo operativo de la compañía y está constituido por el Gerente de Ventas, 5 ingenieros y una asistente.

Tabla N°1. Programa de estudios. Ventas

Diplomado en Ventas	
Código materia	Nombre materia
Generales	
GE-01	Desarrollo de habilidades empresariales
GE-02	Comunicación
GE-03	Fundamentos de Administración
Específicas	
V-01	Técnicas de Negociación
V-02	Contratación Administrativa
V-03	Técnicas de venta
V-04	Mercadeo
TSP-08	Instalación y puesta en marcha de UPS

Tabla N°2. Programa de estudios. Técnico en Sistemas de Potencia

Diplomado Técnico en Sistemas de Potencia	
Código materia	Nombre materia
Generales	
GE-01	Desarrollo de habilidades empresariales
GE-02	Comunicación
GE-03	Fundamentos de Administración
Específicas	
TSP-01	Calidad de la energía eléctrica
TSP-02	Dispositivos eléctricos y su aplicación
TSP-03	Técnicas de reparación y mantenimiento
TSP-04	Técnicas de instalación y arranque
TSP-05	Equipos de potencia Liebert

- **Diplomado Técnico en Sistemas de Potencia:**
El Departamento Técnico en Sistemas de Potencia forma parte del núcleo operativo de la compañía y está constituido por el Gerente Técnico, tres encargados de sección (mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo e instalaciones) y 20 técnicos en electricidad y electrónica.
- **Diplomado Técnico en Sistemas de Aire:**
El Departamento Técnico en Sistemas de Aire Acondicionado forma parte del núcleo operativo de la compañía, y está constituido por el Gerente Técnico y cuatro técnicos especialistas en aire acondicionado y refrigeración.

Tabla N°3. Programa de estudios. Técnico en Sistemas de Aire Acondicionado

Diplomado Técnico en Sistemas de Aire Acondicionado	
Código materia	Nombre materia
Generales	
GE-01	Desarrollo de habilidades empresariales
GE-02	Comunicación
GE-03	Fundamentos de Administración
Específicas	
TAA-01	Aire acondicionado de alto desempeño
TSP-02	Dispositivos eléctricos y su aplicación
TAA-02	Técnicas de reparación y mantenimiento
TAA-03	Técnicas de instalación y arranque
TAA-04	Equipos Aire Acondicionado Liebert

- Diplomado en Administración:

El área administrativa de la compañía está repartida entre la tecnoestructura y el *staff* de apoyo y, por tanto, está constituida por 12 personas. Las actividades de estos colaboradores son más heterogéneas que en los casos anteriores y, además, se da la situación de que cada puesto está ocupado por una sola persona; sin embargo, como se explicó anteriormente, las necesidades de capacitación son similares y por tanto, pueden compartir cursos y, aprovechar de ésta forma, la variedad de conocimientos disponibles entre ellos.

Tabla N°4. Programa de estudios. Administración

Diplomado en Administración	
Código materia	Nombre materia
Generales	
GE-01	Desarrollo de habilidades empresariales
GE-02	Comunicación
GE-03	Fundamentos de Administración
Específicas	
A-01	Fundamentos de computación
A-02	Administración II
A-03	Técnicas de servicio al cliente
A-04	Comercio Internacional
V-05	Equipos Liebert

Las materias llamadas “generales” tienen el propósito de fomentar o desarrollar el cambio de conducta en los colaboradores. Se podría decir que es una etapa inicial de “sensibilización” o preparación para el proceso de capacitación.

Por otro lado, las materias específicas se dirigen a desarrollar los conocimientos y las habilidades que son, de acuerdo con la determinación de las necesidades de capacitación, las más importantes para que los colaboradores realicen mejor su trabajo.

4.5. Retroalimentación del desempeño e incentivos

La evaluación es la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, del plan de capacitación, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

La efectividad del plan de formación puede medirse en términos monetarios o en términos no monetarios. De acuerdo con Gómez-Mejía³⁸ es importante que el criterio que se utilice para juzgar el curso de la capacitación, refleje las necesidades para las que dicho programa se diseñó.

Como en el caso de Electrotécnica S.A. el interés primordial es la superación personal y el desarrollo de las habilidades necesarias para realizar las diferentes tareas, a partir del criterio de Gómez-Mejía se recomienda establecer un procedimiento permanente para verificar que el plan de capacitación esté cumpliendo con su cometido.

Es evidente que mediante la evaluación del desempeño de cada puesto, se podría verificar la eficacia de la capacitación; sin embargo, la unidad o equipo responsable dentro de la compañía de administrar el IDPI, debe saber qué tan bien o no tan bien están resultando los programas planteados y ejecutados. En esta misma línea se propone que los mandos medios hagan un reporte periódico al Instituto sobre las necesidades de capacitación que consideren más inmediatas para su departamento.

³⁸ Gómez-Mejía, Luis *et al.* Op. cit. Pág. 274

Como se explicó en el capítulo anterior, existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño sencillo y, por tanto, cada jefatura puede “medir” mediante esta evaluación personal cómo está el desempeño general de su departamento. A partir de este informe, el IDPI puede proponer nuevos cursos y ajustar algunos contenidos para apoyar la gestión de las jefaturas.

Parte de la filosofía detrás de un programa de mejora continua, es el cambio de mentalidad en los colaboradores de que no todas las cosas deben ser suministradas por la empresa. En este caso se tiene que continuar con esa misma lógica, y más bien se propone que una forma para lograr una rápida aceptación del programa es relacionarlo con el puesto de trabajo, es decir, la empresa va a establecer que será un requisito para el puesto el haber aprobado el diplomado respectivo que lo “acreditaría” completamente para efectuar dicho trabajo.

La compensación económica relacionada con la obtención del “diplomado” es una opción; sin embargo, no se recomienda mencionarlo al inicio, para no crear un compromiso anticipado. En todo caso, la compensación no puede ser muy significativa. De hecho la empresa no cuenta con una escala salarial definida y, por tanto, puede ser arriesgado incursionar en este tipo de incentivo.

Tampoco conviene amenazar con un posible despido si no se participa del proyecto, sino más bien, reforzar la idea de que es un “esfuerzo de todos para la mejora de todos”. Finalmente, el equipo de mejora podrá proponer en su momento posibles incentivos, e incluso, coordinar alguna actividad conjunta con el otro equipo de mejora que existe en la empresa.

En este capítulo se han determinado las necesidades de capacitación en cada una de las áreas de la compañía. A partir de ellas se ha descrito la estrategia propuesta para la capacitación: la creación del IDPI.

Finalmente, en el apartado siguiente se propone la implementación del plan de capacitación, iniciando con la organización y pasando luego, por la estructura de la unidad

de capacitación, sus procedimientos y la integración de personas y recursos materiales, hasta terminar en la ejecución. También se hace un análisis de la viabilidad de la nueva estrategia e incluso se contrasta con otras opciones disponibles para la compañía.

Capítulo V

EL PLAN DE CAPACITACION

Una vez finalizado el proceso de planeamiento y estrategia del Plan de Capacitación para Electrotécnica S.A. y siguiendo con la propuesta de Pinto³⁹, se deben establecer y desarrollar las etapas de organización, ejecución y evaluación.

La estrategia en capacitación consiste, entonces, en establecer un instituto dentro de la compañía que lleve a cabo la formación y desarrollo de todo el personal y que, además, sea coordinado por los mismos colaboradores. Esta entidad se va a presentar al personal como una herramienta más del programa de mejora continua y que pretende contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la superación personal de todos.

5.1. Organización

³⁹ Pinto, Roberto. Op. cit. Pág. 55

La segunda etapa del proceso es la organización, que básicamente responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios. Para esto, Pinto sugiere establecer una unidad de capacitación, la cual debe poseer una estructura orgánica y funcional, que le permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para hacer trabajar de manera eficiente el IDPI.

5.1.1. Estructura de la unidad de capacitación

Tomando en consideración una vez más que el programa de mejora continua ha tenido muy buena aceptación dentro de la compañía, se considera que la mejor opción para la empresa es conformar otro equipo de mejora que funcione como la unidad de capacitación. El hecho de que el IDPI sea dirigido por los mismos colaboradores, va a facilitar la aceptación y a motivar la participación de todos en la capacitación. Este equipo de mejora estaría formado por al menos 5 colaboradores que pertenezcan, en el mejor de los casos, a las áreas más sensibles de la compañía en lo que servicio al cliente externo se refiere, es decir: Ventas, Técnico UPS y Técnico Aire Acondicionado.

Para orientar las actividades de esta unidad de capacitación, se propone la siguiente misión:

“Constituir, desarrollar y mantener el IDPI como una herramienta de mejora continua, que estimule la superación personal mediante la capacitación, adquisición de nuevos conocimientos y la actualización permanente de todo el personal de la empresa.”

Es evidente que para desarrollar un programa de esta naturaleza se debe contar con el apoyo total de la dirección; sobre todo, porque se debe permitir que los colaboradores dispongan de un poco de su tiempo de trabajo para participar en las clases del IDPI y, por supuesto, que los miembros del equipo coordinador del IDPI puedan tener un espacio para reunirse regularmente.

Lo interesante aquí es que tanto la dirección como las jefaturas intermedias y los integrantes del equipo, entiendan que el tiempo y el trabajo que realizan, mientras están en

las reuniones del equipo de mejora, es parte de su actividad, es decir, es una función más de su puesto.

5.1.2. Procedimientos

Para que el plan de capacitación se pueda llevar a cabo de manera continuada, es necesario establecer lineamientos generales y específicos. Estos deberán ser establecidos por la unidad de capacitación, es decir, por el equipo de mejora como parte de las actividades propias del equipo.

Dentro de las actividades deberán estar al menos las siguientes:

- Proponer los programas de estudio a la dirección de la empresa.
- Buscar los profesores idóneos para impartir las lecciones.
- Definir un horario de clases.
- Puntualizar la duración de los ciclos lectivos.
- Organizar y efectuar la matrícula cada ciclo lectivo.
- Establecer un reglamento general del IDPI, con las pautas mínimas por seguir.

Respecto a la definición del horario de clases, se debe tomar en cuenta la realidad de la actividad de la empresa para no entorpecer los procesos de capacitación. Es decir, muchos de los colaboradores que se encuentran dentro del núcleo operativo, trabajan buena parte de su tiempo en las instalaciones del cliente, ya sea porque están presentando ofertas, haciendo mantenimiento o atendiendo alguna emergencia.

Sería interesante aprovechar la motivación actual del personal para proponer un horario de clases que inicie antes del horario habitual de trabajo. En otras palabras, se sugiere un sacrificio de tiempo compartido entre la empresa y los colaboradores, de esta forma se puede pensar en un horario de clases de 7:30 a.m. a las 9:00 a.m., una vez por semana por cada materia, al menos para comenzar.

No se recomienda dedicar más tiempo a la capacitación al inicio del programa, para evitar reacciones contrarias, que puedan dificultar el desarrollo del IDPI. Aquí es importante advertir que algunas personas no pueden ausentarse de su puesto de trabajo sin dejar a alguien en su lugar, por ejemplo: recepción, facturación, bodega y técnicos de guardia; entonces podría ser necesario tener dos horarios (dos grupos) en algunas materias.

Debido a que el contenido de las materias son aspectos propios de la empresa, en general van a ser cursos cortos sobre temas más concretos, y sería conveniente que los cursos tengan una duración entre 8 a 10 semanas máximo, así también se hace más flexible la planeación del curso lectivo.

5.1.3. Integración de personas

Pinto relaciona este punto con la necesidad de tener personal idóneo y técnicamente preparado para administrar el proceso de capacitación. En este sentido, la filosofía de los equipos de mejora es la de aprender haciendo y, por tanto, se va a requerir apoyo por parte de la dirección para desarrollar técnicamente a los integrantes del equipo.

Debe recordarse que los integrantes de este equipo son personas dentro de la compañía que realizan trabajos diversos y que no tienen porqué conocer o tener experiencia en temas de educación o formación. También van a requerir desarrollar habilidades de trabajo en equipo para la toma de decisiones y la resolución conjunta de conflictos.

Para la conformación del equipo se va a requerir entonces el apoyo y participación de la dirección al menos en la etapa inicial, mientras el equipo se consolida. Esto significa la presencia frecuente del gerente general o del presidente de la compañía en esas reuniones. Esto también va a reforzar el apoyo de la dirección al programa y va a enviar un mensaje claro sobre la importancia que tiene para la empresa esta actividad.

Se debe sin embargo, tener el cuidado de que la presencia de la dirección en el equipo de mejora no sea protagónica sino mas bien de tipo *coaching*, de tal forma que se facilite la consolidación y la autonomía del equipo.

Es importante recordar que no todas las personas están acostumbradas a participar en grupos de trabajo y, por tanto, se deben desarrollar habilidades para dicho trabajo en equipo. En el desarrollo de estas destrezas se deben incluir algunas técnicas concretas, como por ejemplo la “tormenta de ideas”; pero además se hay que complementar con un período de entrenamiento, donde el equipo se reúna para ejercitar dichas técnicas antes de iniciar el trabajo con el IDPI. Ese adiestramiento puede consistir en la definición de las tareas arriba expresadas: horarios, programas, profesores, etc.

No se ha planteado expresamente, sin embargo ha estado implícito, que la mayoría de los profesores de los cursos deben ser internos, es decir, tienen que ser los mismos colaboradores. Esto es un aspecto esencial, debido a que uno de los objetivos propuestos es lograr el desarrollo de habilidades y la transmisión de conocimientos y experiencia adquiridos a través de los años por la empresa.

Queda, sin embargo, un asunto por resolver: la capacidad docente de los posibles profesores. Es evidente que los profesores estarían en primera instancia entre los colaboradores más experimentados, es decir, los jefes y alguna persona destacada.

La dirección también tiene la opción de apoyarse para desarrollar estos temas (docencia, trabajo en equipo, etc) en los programas que ha estado implementando el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) bajo el nombre de Programa de Centros Colaboradores (Ver Anexo #8); este programa pretende ofrecer respuestas acordes con las necesidades de capacitación de las organizaciones en los sectores de la economía, con el fin de elevar las competencias laborales de los trabajadores.

Es importante advertir que actualmente la empresa no califica para participar formalmente en este programa, debido a que no cuenta con el número de personas mínimo exigido por el INA; sin embargo, la disponibilidad de asesoramiento siempre está presente.

5.1.4. Integración de recursos materiales

Finalmente Pinto recuerda que la capacitación no requiere de grandes inversiones, pero sí que se le dote de los recursos materiales necesarios para su puesta en marcha. Respecto a esto Electrotécnica S.A. cuenta con el espacio físico necesario (sala de reuniones) y con los recursos técnicos suficientes (proyector, computador portátil, pizarra acrílica, etc) para implementar este proyecto.

El mayor costo se puede concentrar en los asesoramientos externos. También puede repercutir al principio un costo por mano de obra (sesiones del equipo de mejora); sin embargo, se espera que este esfuerzo sea retribuido en el corto plazo. Como se mencionó anteriormente, es parte del programa de mejora continua el buscar soluciones que no provoquen erogaciones de dinero innecesarias o excesivas, y el plan de capacitación está en total consonancia con esta filosofía.

5.2. Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación y como se detalló en el primer capítulo, implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal interesado y la realización de los programas y su supervisión. Para la implementación del Instituto de Desarrollo Profesional Integral (plan de capacitación) se proponen las siguientes etapas (para estos fines remitirse al Anexo #6):

Etapas #1:

El objetivo de esta primera etapa es la conformación del equipo de mejora. La dirección de la empresa debe valorar quiénes serán las personas idóneas para participar en este equipo de mejora. Posteriormente se van a requerir al menos cinco sesiones, una vez por semana, para que el grupo vaya aprendiendo las técnicas y se consolide en el trabajo en equipo. Durante este tiempo se debe aprovechar, para que la dirección transmita la idea de la creación de un instituto y del propósito concreto que va a tener el equipo de mejora.

Etapa #2:

El equipo de mejora debe dedicarse a definir y estructurar el instituto. La duración de esta etapa va a depender de la facilidad con que los colaboradores hayan asumido su rol y asimilado las habilidades para trabajo en equipo. En todo caso hay que esperar que esto se concluya en 4 semanas. El resultado de esta etapa debe ser un reglamento del instituto y un programa de estudios definido y que haya sido aprobado por la dirección de la empresa.

Etapa #3:

Selección y capacitación de los profesores. En esta etapa lo más relevante será coordinar la formación de los profesores en las técnicas básicas para enseñar. Se considera que se van a requerir 8 semanas para finalizar esta actividad. Se propone entonces que el equipo de mejora coordine como primer paso un curso donde se puedan desarrollar habilidades docentes básicas. Para lograr esto, se propone consultar empresas externas que tengan experiencia en la capacitación de formadores, como es el caso del INA.

Etapa #4:

Presentación del instituto a todo el personal. Esta actividad la deben realizar los mismos colaboradores miembros del equipo de mejora y con el apoyo de la dirección. A esta altura del proceso el equipo de mejora posiblemente pueda preparar esta presentación en dos semanas.

Etapa #5:

Finalmente, luego de definir un día y un lugar para realizar el proceso de matrícula, se procede al inicio de las lecciones. A partir de este momento, como lo expresa Pinto con todos los recursos y la planeación debida, la puesta en marcha de los programas se convierte sobre todo en una cuestión de supervisión.

Estas etapas están planteadas en términos generales. La definición final de cada una de ellas, será una actividad más dentro del trabajo del equipo de mejora. Se recomienda proponer una sesión al inicio del proceso, para definir un cronograma de actividades como el que se muestra en el Anexo #6. De esta forma, se apoya la gestión del equipo de mejora para que “no pierda el rumbo” durante las actividades de implementación.

5.3. Viabilidad de la nueva estrategia

La propuesta aquí planteada se considera muy viable de implementar, sobre todo por sus grandes ventajas que se pueden resumir así:

- **Concepto de sistema:**

El plan de capacitación está planteado como un sistema completo, con su entrada, salida y retroalimentación, de tal forma que se estaría garantizando su funcionamiento para toda la vida de la empresa en adelante, logrando así resolver una de las preocupaciones de la dirección. Se pueden solucionar sistemáticamente los problemas de desempeño que se deban a carencias en la formación.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:**

El plan de capacitación se desarrolla dentro de la compañía y para la compañía, esto facilita la adaptación a los horarios, actividades y, sobre todo, necesidades concretas de cada área de la empresa. Además, se evita la pérdida de tiempo y recursos, al no tener que trasladarse a otras instalaciones para recibir la capacitación. Este plan permite incorporar, modificar, ajustar los contenidos de las materias y de los cursos, para que respondan a las necesidades concretas del momento.
- **Participación y motivación:**

La participación conjunta de toda la empresa en el proyecto favorece el sentido de pertenencia y lealtad a la compañía. Ayuda a desarrollar una cultura participativa en la empresa, que definitivamente va a mejorar la motivación del personal. Esta participación y motivación favorecen y ayudan a mejorar la comunicación interna en la firma.
- **Fácil de implementar y asimilar:**

El plan de capacitación planteado viene a consolidar el concepto de superación personal mediante la educación y no le representa a la compañía grandes erogaciones de dinero ni de recursos especializados.

- **Grandes posibilidades futuras:**

Este plan de capacitación puede tener una gran proyección futura; al ir creciendo con la compañía, se podría incorporar a los programas del INA o buscar reconocimiento en alguna institución educativa.

Se entiende claramente que se van a enfrentar algunos problemas en este proceso de implementación y que son, además, típicos de cualquier desarrollo nuevo en una empresa: dificultades en la consolidación del equipo de mejora, problemas en la calidad de los profesores en cuanto a su capacidad de enseñanza, las jefaturas pueden percibir que el avance es muy lento, etc.

Es claro que los resultados en un proceso educativo no se pueden medir en el corto plazo; sin embargo, está comprobado que los colaboradores se desempeñan mejor cuando su nivel de motivación es alto, y éste es un aspecto que se puede medir mediante la consulta directa con los colaboradores.

5.4. Opciones a la estrategia propuesta

Existen lógicamente otras posibilidades reales, que la dirección de la empresa podría considerar como opción al plan propuesto, las cuales sin embargo, no están exentas de limitaciones importantes, si lo comparamos con lo planteado en este trabajo.

5.4.1. Plan de capacitación gestionado por un tercero

Existen actualmente en nuestro país organizaciones en capacidad de dirigir un proceso de capacitación en las instalaciones de las empresas, específicamente el INA y la Cámara de Industrias de Costa Rica. En el caso del programa que desarrolla el INA, la compañía debe garantizar 15 personas como mínimo por cada curso y los horarios de las lecciones tienen que ser compatibles con los que manejan en el Instituto.

Estos dos aspectos son una seria limitación para que Electrotécnica S.A. pueda participar de este programa, debido a que la empresa no puede tener a todos sus técnicos en clase simultáneamente, porque debe garantizar la disponibilidad y el servicio al cliente; además, no en todas las áreas Electrotécnica S.A. cuenta con 15 personas.

En el caso de las otras opciones (Cámara de Industrias o similar) los inconvenientes se pueden resumir así:

- **Costos elevados:** El costo promedio por hora de clase en estas instituciones es de \$50, lo cual significa que cada curso de 12 horas costaría \$600 y por tanto cada diplomado alcanzaría un costo de \$4,800 sólo por concepto de servicios profesionales de los profesores. En el caso de los cursos técnicos, esta cantidad se debe duplicar, por cuanto no es posible tener a todos los técnicos simultáneamente en clases y, por lo tanto, es necesario abrir dos horarios de clases para cada curso técnico.
- **Desconocimiento de la realidad y necesidades concretas de la compañía:** En algunos tópicos será muy difícil para una organización externa aportar los conocimientos requeridos, debido a la naturaleza específica de la actividad de la empresa.
- **Dificultad para disponer de profesores expertos en los temas técnicos o particulares:** Esto puede entorpecer el proceso, debido a que no siempre se cuenta con un profesor disponible para brindar las clases.

Si bien es cierto que, como se ha mencionado anteriormente, el Ing. Hangen Peralta tiene un enfoque administrativo que privilegia a las personas, no se puede obviar el aspecto económico del plan. La propuesta planteada pretende utilizar el mínimo de recursos posibles para que el proceso de capacitación trabaje exitosamente y, es evidente, que las opciones anteriores requieren erogaciones mayores.

5.4.2. Capacitación “uno a uno”

La dirección podría considerar la posibilidad de capacitar a cada persona individualmente en alguna institución o empresa dedicada a la formación, como por ejemplo la empresa Aporta Soluciones S.A.

En este caso son evidentes las siguientes desventajas respecto al plan de capacitación propuesto:

- Se pierde el concepto de sistema permanente dentro de la organización y, por tanto, la idea fundamental de mejora personal continua.
- Se pierde el concepto de “Diplomado” como una motivación y como un desarrollo dentro de la empresa y gestionado por los colaboradores.
- El costo administrativo de llevar un control personal del cumplimiento eficaz de la capacitación, se eleva sustancialmente. En nuestra propuesta, el control es llevado por el equipo de mejora, y se facilita considerablemente al estar todos los colaboradores repartidos en cuatro cursos solamente.
- El problema de la administración de los horarios se hace también más complejo.
- Los costos por supuesto representan el rubro más desfavorable, por cuanto un curso típico tiene un costo de \$40, es decir, que matricular a todo el personal costaría \$1,800 por curso. Un programa permanente significa asistir a clases regularmente durante todo el año; esto implica al menos 8 cursos de un mes al año, es decir, un costo anual de \$14,400.

Un aspecto clave para el desarrollo de un plan de capacitación en Electrotécnica S.A., es que se debe procurar facilitar, en la mayor medida posible, la implementación del plan para que no obstaculice el trabajo cotidiano de los colaboradores y, que se comiencen a presentar “resistencias” al programa. Fundamentalmente por esta razón se considera que las opciones antes expuestas no son aplicables actualmente en la empresa.

Por el contrario el IDPI, como se indica en el siguiente apartado, en las consideraciones finales, se presenta como una propuesta flexible y adaptable a la cultura empresarial existente, se puede decir que el IDPI es a Electrotécnica como el guante de goma a la mano: se ajusta perfectamente a su forma sin restarle movilidad.

CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo ha concluido con una propuesta muy razonable desde el punto de vista de los costos asociados, las posibilidades de implementación en el corto plazo y, sobre todo, desde el punto de vista de la cultura organizacional actual.

El objetivo propuesto no sólo se ha cumplido sino que incluso se ha superado, ya que se pretendía un plan de capacitación para resolver los problemas actuales resumidos en una deficiencia en los conocimientos y en las buenas prácticas o habilidades mostradas por los colaboradores que repercuten en la calidad de la prestación del servicio.

Sin embargo, la estrategia propuesta ha ido más allá, porque no sólo se han aprovechado las fortalezas particulares de los colaboradores de la empresa como liderazgo, juventud y disponibilidad al cambio, sino también porque se ha insertado directamente en la estrategia empresarial expresada en la Visión, Misión y Valores; a partir de esta base se sustenta la

creación de un instituto interno de formación, autogestionado y de carácter permanente dentro de la organización.

El IDPI les abre a Electrotécnica S.A. y a sus directores grandes posibilidades, para preparar a su organización para los retos y cambios futuros y para las nuevas exigencias que el mercado les demande.

Finalizo haciendo eco de las palabras dirigidas por el Papa Juan Pablo II⁴⁰ a los empresarios y obreros de España reunidos en Barcelona en 1992:

“la empresa está llamada a realizar bajo vuestro impulso, una función social –que es profundamente ética-: la de contribuir al perfeccionamiento del hombre, sin ninguna discriminación; creando las condiciones que hacen posible un trabajo en el que, a la vez que se desarrollan las capacidades personales, se consiga una producción eficaz y razonable de bienes y servicios y se haga al obrero consciente de trabajar realmente “en algo propio”.

Ese “*perfeccionamiento del hombre*” se realiza en la empresa a través del mismo trabajo y se apoya claramente en los procesos de capacitación que los directivos, “*creando las condiciones*”, tengan a bien poner a disposición de los colaboradores. Entonces, los planes de capacitación ya no deben ser como “programas de reciclaje” para los profesionales en la compañía.

Se hace imperativo reconocer el carácter formativo de todo trabajo, ya que, como suele suceder y es el caso de Electrotécnica S.A., las empresas modernas se han convertido en generadoras de conocimiento. En otras palabras, no es suficiente establecer una relación extrínseca y, a la postre, coyuntural, entre trabajo y capacitación personal; no es una simple colaboración entre la formación y el trabajo, sino que hay que reconocer en la empresa un ámbito verdadero de aprendizaje humano, donde se “*desarrollan las capacidades personales*” de los colaboradores.

Como experiencia personal he descubierto que, en las manos de la función directiva o gerencial está, en buena medida, la creación de condiciones que faciliten el crecimiento

⁴⁰ Melé, Domènec. Empresa y economía al servicio del hombre. EUNSA 1ª Edición. España, 1999. Pág. 155

humano a todo nivel (cultural, económico, espiritual), entendiendo por “humano” la totalidad del ser. En otras palabras, el problema ético del director o gerente no está en el desarrollo de “técnicas” de buen trato o de simpatía con los demás o en subir un sueldo, sino más bien en dirigir con la atención puesta en la persona.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Alpander, Guvenc G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma. 1ª edición. Colombia, 1985

Byars, Lloyd y Rue, Leslie. Gestión de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición. España, 1997

Carranza, Carlos E. Documentos de capacitación. CICAP. Sin edición. Costa Rica, 1986

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Colombia, 1999

Gómez-Mejía, Luis *et al.* Gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición. España, 1998

Kliksberg, Bernardo. Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo. INTAL. Sin edición. Argentina, 2000

- Llano, Alejandro *et al.* El humanismo en la empresa. Ediciones Rialp. 1ª Edición. España, 1992
- Llano, Carlos *et al.* La vertiente humana del trabajo en la empresa. Ediciones Rialp. 1ª Edición. España, 1990
- Mali, Paul. La administración por objetivos: guía administrativa para lograr resultados más rápidos y más lucrativos. Editorial Diana. 1ª Edición. México, 1978
- McGehee, W. y Thayer, P. Capacitación: adiestramiento y formación profesional. Editorial Limusa. 2ª Edición. México, 1976
- Melé, Domènec. Empresa y economía al servicio del hombre. EUNSA. 1ª Edición. España, 1996
- Mintzberg, Henry. The structuring of organizations. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición. México, 1979
- Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Editorial Mc Graw Hill. 1ª Edición. México, 2000
- Rugama H., José. Investigación de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Nacional de Comunicaciones CORTEL. UCR. Sin edición. Costa Rica, 1998
- Siles, Berman. Seminario sobre evaluación del desempeño. CICAP. Sin edición. Costa Rica, 1991
- Steiner, George. Planeación estratégica. Editorial Continental. 1ª Edición. México, 1999
- Revistas
- Asthan, David. The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace International Journal of Training and Development. Edición Enero. Reino Unido, 2004
- Chiavenato, Idalberto. Conferencia inaugural del Congreso Internacional Avances y Desafíos de la Administración de los recursos humanos al inicio del tercer milenio. Sin edición. Costa Rica, 2000
- Drucker, Peter. Managing oneself. Harvard Business Review. Edición Marzo-Abril. Estados Unidos, 1999

- Drucker, Peter. What makes an effective executive Harvard Business Review.
Edición Junio. Estados Unidos, 2004
- Drucker, Peter. What we can learn from japanese management. Harvard Business Review.
Edición Marzo-Abril. Estados Unidos, 1971
- Fuller, A. y Unwin, L. Young people as teachers and learners in the workplace: challenging the novice-expert dichotomy International Journal of Training and Development. Edición Enero. Reino Unido, 2004
- Gosling, J. y Mintzberg, H. The five minds of a manager. Harvard Business Review.
Edición Noviembre. Estados Unidos, 2003
- Skule, Sveinung Learning conditions at work: a framework to understand and asses informal learning in the workplace International Journal of Training and Development. Edición Enero. Reino Unido, 2004

Sitios en internet

- Sitio de Electrotécnica S.A. www.electrotecnica.net
Sitio de Emerson www.gotoemerson.com
Sitio de Harvard Business Review www.hbr.org
Sitio de Liebert Corp. www.liebert.com
Sitio de la Universidad de Navarra, España. www.unav.es

ANEXO METODOLOGICO

METODOLOGIA

A continuación se describe la metodología utilizada en cada uno de los capítulos:

Capítulo I: El desarrollo de la fuerza de trabajo

Fuentes:

Se utilizará material bibliográfico de la Biblioteca Luis Demetrio Tinoco de la Universidad de Costa Rica. También se consultarán sitios de interés en Internet, como por ejemplo la página de la revista Harvard Business Review.

Métodos:

En éste primer capítulo, el método que se siguió fue la investigación documental.

Técnicas:

Se utilizó el análisis documental con el fin de derivar los significados sustanciales para el desarrollo del capítulo.

Instrumentos:

Los instrumentos utilizados en este capítulo fueron las fichas bibliográficas.

Capítulo II: Electrotécnica S.A.

Fuentes:

Información primaria disponible en la empresa y el sitio web de la compañía.

Métodos:

En éste segundo capítulo, el método que se siguió fue la investigación de campo, en las oficinas de la compañía y la descripción de las características de la empresa.

Técnicas:

Se utilizó la entrevista personal con el presidente de la compañía y fue del tipo dirigida o estructurada. Este tipo de entrevista se consideró más adecuado para este caso, por cuanto permitió profundizar más en el tema de interés.

Instrumentos:

Se preparó un cuestionario para realizar la entrevista.

Indicadores:

Los indicadores fueron las políticas de recursos humanos de la empresa (ingresos, incentivos, responsabilidades)

Capítulo III: El desarrollo del personal en Electrotécnica S.A.

Fuentes:

Información primaria disponible en la empresa.

Métodos:

El método que se siguió en éste capítulo fue la investigación de campo, en las oficinas de la compañía.

Técnicas:

Se utilizó la encuesta por cuestionario a la población universal, es decir la totalidad del personal de la empresa. Esta técnica se combinó con la entrevista personal de tipo libre, con el fin de obtener un mejor perfil del entrevistado y su situación.

Instrumentos:

Se utilizó un cuestionario del tipo opción de grado, donde la persona selecciona una opción con base en una apreciación cuantitativa respecto a la magnitud del fenómeno en estudio.

Indicadores:

Los indicadores que se utilizaron fueron: puestos, tipos de función, responsabilidades, habilidades y destrezas.

Capítulo IV: La estrategia en capacitación**Fuentes:**

Información recolectada en los capítulos anteriores, documentos y datos seleccionados derivados de la investigación.

Métodos:

El método que se siguió en éste capítulo fue la observación e interpretación de la información.

Técnicas:

Se utilizó el análisis estadístico para categorizar la evaluación del desempeño y luego la síntesis para la determinación de las necesidades de capacitación.

Capítulo V: El plan de capacitación**Fuentes:**

Información recolectada en los capítulos anteriores, documentos y datos seleccionados derivados de la investigación.

Métodos:

El método que se siguió en éste capítulo fue el análisis cualitativo de la información.

Técnicas:

Se utilizó el análisis de las conclusiones del capítulo anterior y luego la síntesis para la propuesta del plan de capacitación.

ANEXO #1.
Organigrama Electrotécnica S.A.

ANEXO #2.
Descripción de puestos

Jefe de Bodega

Jefe inmediato Gerente General

Propósito/Objetivo General Realizar todas las actividades de bodega de forma eficiente, brindando un servicio de alta calidad a los clientes internos y externos y manteniendo estricto orden y control de todas las existencias que se encuentran en las bodegas

Principales funciones

1. Recibir la mercadería (equipos) que entra en la bodega.
2. Recibir suministros y materiales eléctricos.
3. Recibir repuestos:
4. Entrega de mercadería solicitada por el interesado (cliente interno o externo).
5. Entrega de materiales eléctricos a colaboradores del departamento técnico
6. Entrega equipos en préstamos o alquiler
7. Mantener en perfecto orden las bodegas

Responsabilidad del puesto Se requiere de una gran honestidad y responsabilidad en la custodia de todos los productos y materiales de la bodega, así como orden y buen servicio con todos los clientes.

Requisitos del puesto Excelentes relaciones humanas.
Orden y disciplina.
Habilidad en el manejo de materiales.
Manejo de montacargas

Asistente de Bodega

Jefe Inmediato Jefe de Bodega

Propósito/Objetivo General Realizar todas las actividades de bodega de forma eficiente, brindando un servicio de alta calidad a los clientes internos y externos y manteniendo estricto orden y control de todas las existencias que se encuentran en las bodegas

Principales funciones

1. Recibir la mercadería (equipos) que entra en la bodega.
2. Recibir suministros y materiales eléctricos.
3. Recibir repuestos:
4. Entrega de mercadería solicitada por el interesado (cliente interno o externo).
5. Entrega de materiales eléctricos a colaboradores del departamento técnico
6. Entrega equipos en préstamos o alquiler
7. Mantener en perfecto orden las bodegas

Responsabilidad del puesto Se requiere de una gran honestidad y responsabilidad en la custodia de todos los productos y materiales de la bodega, así como orden y buen servicio con todos los clientes.

Requisitos del puesto Excelentes relaciones humanas.
Orden y disciplina.
Habilidad en el manejo de materiales.

Gerente Financiero

Jefe Inmediato	Gerente General
Propósito/Objetivo General	Brindar un servicio de alta calidad y confiabilidad en el manejo, presentación y análisis de la información financiero contable de la empresa
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evacuar dudas y brindar consultas al personal de la empresa sobre todo lo referente al tema financiero. 2. Realizar los asientos contables de compras. 3. Realizar los asientos contables del mes. 4. Revisar la conciliación bancaria. 5. Coordinar el inventario físico de los equipos y baterías y realizar la conciliación contra contabilidad. 6. Imprimir los estados financieros de la empresa los primeros días de cada mes. 7. Realizar una presentación mensual a la Presidencia y a la Gerencia sobre los principales aspectos financieros de la empresa: <ol style="list-style-type: none"> a) Informe de ventas (mejores clientes, ventas del mes y cxc). b) Informe de gastos (por departamento, de taller los rubros más importantes). c) Revisar el estado de flujo de efectivo. 8. Llevar el control de lo disponible de efectivo. 9. Supervisar las labores del personal a cargo en el Departamento de Contabilidad
Responsabilidad del puesto	Se requiere de alta confidencialidad en el manejo de la información que se maneja y excelencia en la toma de decisiones en lo referente al manejo de las finanzas de las empresas.
Requisitos del puesto	<p>Estudios académicos en contaduría privada.</p> <p>Habilidad en el manejo del sistema contable de la empresa.</p> <p>Excelentes relaciones humanas.</p> <p>Capacidad para el manejo de personal</p>

Asistente Contabilidad

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Garantizar el control y seguimiento de todos los pagos realizados en la empresa y facilitar las gestiones contables relacionadas
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Seguimiento y control de las cuentas por pagar locales2. Seguimiento y control de bancos y tesorería3. Hacer la planilla de la empresa4. Llevar los libros legales.5. Realizar el cuadro de compras y actualizarlo a diario.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de alta confiabilidad en el manejo de la información y precisión en la realización de todos los cálculos numéricos que están relacionados.
Requisitos del puesto	Confiabilidad Experiencia en el manejo de información contable. Conocimiento del uso del sistema contable. Conocimientos prácticos del software Excel de Microsoft

Encargado de facturación y cobro

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Garantizar el control , seguimiento y recuperación efectiva de las cuentas por cobrar y facilitar las gestiones contables relacionadas
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facturar toda venta de equipo que se realice. Realizar el cobro respectivo 2. Imprimir el informe de ventas al final de mes. 3. Confeccionar el informe de los mejores clientes del mes y hacer el informe del acumulado de los mejores clientes. 4. Programar las rutas de cobro y dar el seguimiento respectivo 5. Realizar la recepción del cobro. 6. Entregar al Gerente Financiero los recibos con su factura y sus depósitos correspondientes. 7. Realizar anualmente el informe de depreciaciones de los activos de la empresa y trasladarlo al Gerente Financiero. 8. Realizar el informe mensual de mantenimiento e instalaciones de aires acondicionados para pagar comisiones. 9. Facilitar la información para el cobro de las comisiones de los vendedores cada quince días o cuando lo soliciten. 10. Confeccionar las cartas y permisos para el retiro de cheques, etc. 11. Confeccionar las notas de crédito o débitos según correspondan. 12. Realizar los arqueos de cajas chicas de la empresa.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de alta confiabilidad en el manejo de la información, precisión y exactitud en la realización de cada una de las actividades del puesto.
Requisitos del puesto	<p>Confiabilidad</p> <p>Preparación en el área contable.</p> <p>Excelentes relaciones humanas</p> <p>Capacidad de trabajar bajo presión.</p>

Encargado de proveeduría

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Brindar un servicio eficiente del control de inventarios de la empresa, así como ordenar y detallar cada compra que la compañía realice
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar suministros de oficina, limpieza, botiquín, eléctricos, etc. 2. Realizar inventarios físicos mensuales de: equipos, baterías, supresores, aires acondicionados, suministros varios 3. Revisar todos los movimientos de salidas y entradas de materiales a fin de mes en el sistema y hacer la conciliación con los documentos. 4. Hacer un reporte semanal de equipo en stock y pasarlo a Importaciones. 5. Hacer un reporte mensual de equipos prestados y alquilados y pasarlo al Gerente Financiero y al Gerente de Ventas. 6. Hacer reporte de existencia mínima de baterías en stock cuando se presente esta situación y pasarlo al Gerente Técnico. 7. Llevar al día los equipos de 6 kVA en adelante en el sistema TGV. 8. Encargarse de la bodega (inventarios, orden, rotulación etc) de suministros de oficina, limpieza y otros.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de un estricto orden y de una excelente comunicación con proveedores, además de una gran capacidad de planificación Excelentes relaciones humanas.
Requisitos del puesto	Habilidad para negociar con proveedores Buena presentación personal. Orden. Capacidad de trabajar bajo presión.

Mensajero

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Brindar un servicio honesto, responsable y seguro de mensajería a la empresa.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo las solicitudes de trámites requeridos por la Presidencia/Gerencia de la empresa (Prioridad 1) 2. Llevar a cabo las siguientes diligencias: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Entrega de correspondencia con clientes 2.2. Pagos en la Municipalidad 2.3. Pagos servicios públicos 2.4. Pagos de bancos 2.5. Pagos de tarjetas 2.6. Trámite de facturas 2.7. Cobros 2.8. Otros
Responsabilidad del puesto	Se requiere de una persona con un alto grado de honestidad y responsabilidad y muy buenas relaciones humanas
Requisitos del puesto	<p>Excelentes relaciones humanas.</p> <p>Buena presentación personal.</p> <p>Orden.</p> <p>Puntualidad e iniciativa.</p>

Recepcionista

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Brindar un servicio de excelente calidad en cuanto a la atención a los proveedores y clientes que visiten o llamen a la empresa.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender todas las llamadas que ingresan en la central telefónica de la empresa. 2. Atender a todas las visitas que ingresen en la empresa. 3. Estar pendiente de la entrada y salida del personal, clientes y proveedores, mediante una constante vigilancia del portón. 4. Llevar un estricto control de la caja chica. 5. Pagar las facturas de los compañeros de trabajo (gasolina, comida, etc) 6. Preparar la totalidad de la correspondencia del Departamento de Contabilidad. 7. Realizar toda la gestión correspondiente a la entrega de cheques para proveedores. 8. Recibir y retener documentos en tránsito de diferentes departamentos con destino al exterior de la empresa. 9. Recibir facturas para llevar a cabo el trámite correspondiente para cada una de ellas. 10. Hacer los asientos y cualquier otra herramienta contable que la factura requiera para su adecuado trámite.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de orden, eficiencia, excelente presentación personal y excelentes relaciones humanas
Requisitos del puesto	<p>Habilidad social para tratar a los clientes</p> <p>Buena presentación personal.</p> <p>Orden.</p> <p>Capacidad de trabajar bajo presión</p>

Encargado contratos de servicio

Jefe Inmediato	Gerente General
Propósito/Objetivo General	Asegurar el seguimiento y control de los equipos vendidos, sus contratos, garantías, alquileres y eventos que se deriven de ellos
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el control, actualizar y dar seguimiento a los equipos vendidos, en alquiler, en contrato y en garantía. 2. Realizar todas las actividades relacionadas con el vencimiento de los contratos de mantenimiento. 3. Realizar todas las actividades relacionadas con el vencimiento de garantías. 4. Atender todas las consultas, por teléfono o correo electrónico, que surjan de estas gestiones. 5. Elaborar una lista de los equipos en alquiler, mensualmente, y entregarlo al encargado de bodega. 6. Elaborar una lista (cierre mensual) de todos los equipos UPS (mayores a 6 kVA) y aires acondicionados, con los datos actualizados al último día de cada mes. Esta lista debe realizarse el primer día del mes siguiente y tiene que entregarse copia a los siguientes departamentos: Contabilidad, Técnico UPS, Técnico Aire Acondicionado. 7. Elaborar una lista de control de ingresos por contratos de mantenimiento, mensualmente, y entregar una copia al Gerente General y otra al Presidente de la compañía. 8. Mantener un listado de números asignados a contratos de mantenimiento. Actualizarlos, dependiendo de si es un contrato nuevo o si alguno se ha suspendido. 9. Hacer un reporte semanal de equipo en stock y pasarlo a Importaciones.
Responsabilidad del puesto	Se requiere una buena capacidad para el manejo y el procesamiento de la información (alta confiabilidad) de la información.
Requisitos del puesto	<p>Excelentes relaciones humanas.</p> <p>Habilidades para el manejo de paquetes de cómputo (excel y similares)</p> <p>Buena presentación personal.</p> <p>Orden.</p>

Capacidad de trabajar bajo presión.

Encargado de informática

Jefe Inmediato

Gerente General

Propósito/Objetivo General

Brindar un soporte completo y confiable a la empresa en todo lo relacionado con equipos de cómputo, así como la creación de herramientas de trabajo informáticas que agilicen las labores de los compañeros, y así acelerar todas las funciones de la empresa en general.

Principales funciones

1. Brindar mantenimiento, diagnóstico y búsqueda de soluciones para el siguiente equipo:
 - 1.1. Servidores, impresoras en red y locales
 - 1.2. Conexiones de red y de internet de los usuarios y servidores
 - 1.3. Problemas con computadores internamente (problemas de hardware). Diagnosticar y reparar (si es posible) los equipos.
 - 1.4. Problemas con software
 2. Desarrollar proyectos informáticos para ayudar a agilizar las labores de la empresa.
 3. Realizar los respaldos de los servidores de toda la empresa con la frecuencia solicitada por la Presidencia
 4. Solicitar cotizaciones para la compra de equipos a los proveedores y analizar la mejor opción para la empresa.
 5. Llevar el control físico del inventario de cómputo. Se realiza a final de mes.
 6. Realizar la actualización semanal del software del sistema y antivirus en el servidor. Las actualizaciones críticas se hacen a principio de mes.
 7. Atender consultas y problemas de los usuarios de la empresa, ya sea cualquier información que no conozcan o cualquier problema que no puedan resolver.
-

Responsabilidad del puesto

Se requiere de orden a la hora de trabajar, buenas relaciones humanas y una alta disponibilidad para atender y resolver problemas.

Requisitos del puesto

Excelentes relaciones humanas.

Conocimientos avanzados de informática y redes de computadoras

Buena presentación personal.

Orden.

Capacidad de trabajar bajo presión.

Gerente Técnico Aire Acondicionado

Jefe Inmediato

Gerente General

Propósito/Objetivo General

Lograr que en el departamento se realicen todos los trabajos a tiempo y con altas normas de calidad y servicio al cliente, con un bajo nivel de costos.

Principales funciones

1. Coordinar y supervisar los trabajos en las cuatro áreas de servicio: Mantenimiento Preventivo, Mantenimiento Correctivo, Instalaciones de Refrigeración, Instalaciones eléctricas de potencia y control.
 2. Asesorar y apoyar el desempeño de los colaboradores del Departamento Técnico de Aire Acondicionado, sobre todo técnicamente y en las buenas prácticas de trabajo.
 3. Asesorar las gestiones de venta de equipos de aire acondicionado en coordinación con el Departamento de Ventas.
 4. Verificar el estado de los repuestos en bodega.
 5. Recibir las llamadas de los clientes por quejas y consultas y resolver satisfactoriamente cada una de ellas.
 6. Realizar las gestiones administrativas propias del Departamento, tales como permisos, vacaciones incapacidades etc. de los colaboradores del departamento.
 7. Seleccionar y especificar materiales que sean requeridos para las instalaciones.
 8. Realizar presupuestos en montaje, instalación mecánica de refrigeración y eléctrica.
-

Responsabilidad del puesto

Excelente dirección del equipo de personas a cargo hacia la productividad en el servicio.

Requisitos del puesto

Alta preparación técnica en aire acondicionado y refrigeración.
 Excelentes relaciones humanas y capacidad para manejar equipos de trabajo
 Buena presentación personal.
 Orden.
 Capacidad de trabajar bajo presión.

Técnico en Aire Acondicionado

Jefe Inmediato	Gerente Técnico Aire Acondicionado
Propósito/Objetivo General	Realizar de forma eficiente los mantenimientos, reparaciones e instalaciones requeridas y en el tiempo requerido. Cumplir siempre las normas de seguridad y las buenas prácticas establecidas por la empresa.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las instalaciones de los equipos de aire acondicionado bajo los estándares de calidad de la empresa y siguiendo los procedimientos recomendados por el fabricante.2. Realizar los mantenimientos preventivos de acuerdo con la lista enviada por el Encargado de Contratos y en consonancia con lo requerido por el cliente.3. Atender las llamadas de emergencia (mantenimiento correctivo) en el menor tiempo posible y cumpliendo los estándares de calidad de la empresa.4. Hacer soldaduras y cosas pequeñas en el taller.5. Asesorar al cliente en lo que corresponda al estado del equipo.6. Cumplir con las normas de seguridad e higiene requeridas por la empresa.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de gran capacidad técnica y de cuidado del equipo que se instala, así como del control de los materiales utilizados y la herramienta empleada.
Requisitos del puesto	Técnico en aire acondicionado y refrigeración. Buena presentación personal. Orden. Capacidad de trabajar bajo presión.

Gerente Técnico Sistemas UPS

Jefe Inmediato	Gerente General
Propósito/Objetivo General	Planificar y supervisar que los equipos de trabajo cumplan con sus funciones de acuerdo con las necesidades de los clientes internos y externos realizando las labores eficientemente y con calidad. (atención al cliente interno y externo).
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Girar instrucciones y supervisión sobre el trabajo que debe realizarse en cada uno de los equipos de trabajo (instalaciones, correctivo y preventivo): <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Instalaciones <ul style="list-style-type: none"> • Que todas las instalaciones se realicen de acuerdo con el código eléctrico nacional y las recomendaciones del fabricante, revisar y aprobar los diagramas de instalación. • Revisar todos los informes de instalación. • Llenar boleta de los gastos por concepto de instalación. 1.2. Correctivos <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la capacidad y la ejecución del soporte de reparación a todos equipos instalados en garantía, contrato o ninguno. • Revisar todos los informes de reparación. • Llenar boleta de gastos por concepto de reparación. 1.3. Preventivos <ul style="list-style-type: none"> • Revisar lista de equipos en contrato y garantía. • Velar que se visite a todos los clientes en la lista. • Supervisar que se estén realizando los mantenimientos de acuerdo con las normas de calidad de la empresa. • Revisión gastos de giras de mantenimiento preventivo. 2. Asistencias: Asistencia técnica vía telefónica; atender a emergencias durante 24 horas; asistencia para resolver fallas en todos los equipos; asistencia técnica permanente al personal de soporte; asistir a los entrenamientos en la fábrica; asistencia telefónica y personal al exterior.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de excelente dirección del equipo de personas a cargo hacia la productividad en el servicio, gran capacidad técnica y alta confidencialidad de la información.
Requisitos del	Excelente preparación técnica en sistemas electrónicos y de potencia.

puesto	Orden y buena presentación personal. Capacidad de trabajar bajo presión. Capacidad para coordinar y trabajar con equipos de trabajo
---------------	---

Asistente Departamento Técnico

Jefe Inmediato	Gerente Técnico Sistemas UPS
-----------------------	------------------------------

Propósito/Objetivo General	Garantizar el adecuado soporte administrativo para lograr que todas las actividades técnicas se desarrollen eficientemente.
-----------------------------------	---

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer las notas según corresponda de acuerdo con los informes de visita técnica, sobre anomalías informadas. 2. Archivar en “ampos” toda la información que se genere en el departamento, por ejemplo: Boletas de vacaciones, información de los proveedores más importantes: cotizaciones, facturas órdenes de compra, reclamos de garantía Italia y EE.UU. 3. Archivar diariamente los informes de visitas técnicas. 4. Confeccionar las proformas para reparaciones, esto a solicitud del Departamento Técnico o bien de la Gerencia de Ventas. 5. Recibir y llevar el control y seguimiento de las reparaciones de los equipos pequeños. 6. Atender todas las llamadas de teléfono que ingresan en el Departamento Técnico, y evacuar las consultas que realicen los clientes. 7. Mantener el orden de los archivos, abrir carpetas nuevas o ampos, hacer notas o memorandos cuando son solicitados. 8. Controlar y administrar la caja chica para giras largas a solicitud de área de Mantenimiento Preventivo. 9. Coordinar el reparto de equipos. 10. Coordinar pedidos y seguimiento de transformadores y auto transformadores. 11. Realizar el pedido de equipos y repuestos de garantía al encargado de compras al exterior, cuando falten o deban reemplazarse.
------------------------------	---

Responsabilidad del puesto	Se requiere de mucho orden para ejecutar las funciones del puesto y seguimiento permanente. Además de una alta confidencialidad.
-----------------------------------	--

Requisitos del

puesto	<p>Excelentes relaciones humanas.</p> <p>Orden y buena presentación personal.</p> <p>Capacidad de trabajar bajo presión.</p> <p>Conocimientos secretariales y manejo de paquetes de cómputo (Office)</p>
---------------	--

Encargado Mant. Preventivo UPS

Jefe Inmediato	Gerente Técnico Sistemas UPS
-----------------------	------------------------------

Propósito/Objetivo General	Lograr que todos los servicios de mantenimiento preventivo se realicen en el tiempo respectivo, con altas normas de calidad y productividad de cara al cliente.
-----------------------------------	---

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar mantenimiento a todos los equipos según sean solicitados por los clientes. 2. Pasar todos los informes de visita técnica realizados durante la semana por el Departamento Preventivo al Departamento de Contabilidad. (Todos los viernes) 3. Designar rutas para los colaboradores que brindan mantenimiento de los equipos. 4. Realizar el cronograma de giras para el mes respectivo. 5. Coordinar trabajos especiales (limpiezas internas, corrección de problemas eléctricos, resoques de bornes, etc.) solicitados por los clientes o recomendados por la empresa y designar los técnicos encargados para realizar el trabajo. 6. Revisar al principio de mes todos los equipos que tienen los clientes de acuerdo con un programa establecido. 7. Archivar informes de trabajos realizados diariamente. 8. Ayudar a otros departamentos con revisión, instalación y entrega de equipos en zonas fuera del Valle Central 9. Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos del departamento y su distribución para realizar los trabajos (3 vehículos) 10. Asesorar a los clientes en todo lo que corresponda al mantenimiento de los equipos y su gestión preventiva.
------------------------------	---

Responsabilidad del puesto	Se requiere de gran compromiso, orden y responsabilidad, para garantizar que el trabajo realizado por el departamento, demuestre un alto grado de calidad como resultado de la labor en equipo.
-----------------------------------	---

Requisitos del puesto	Técnico en electricidad o electromecánico Orden y buena presentación personal. Capacidad de trabajar bajo presión.
------------------------------	--

Encargado Mant. Correctivo UPS

Jefe Inmediato	Gerente Técnico Sistemas UPS
-----------------------	------------------------------

Propósito/Objetivo General	Lograr que las reparaciones de los equipos y las instalaciones (puesta en marcha) se realicen con alta productividad en los tiempos requeridos y a entera satisfacción de los clientes.
-----------------------------------	---

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir llamadas de los clientes, evacuar todas las dudas y resolver sus requerimientos en la misma llamada. 2. Coordinar con el cliente el día en que se va a realizar el trabajo y seleccionar el técnico adecuado para esa labor. 3. Coordinar con el técnico respectivo su disponibilidad de tiempo para atender el trabajo, verificar el cuadro control de compromisos fijos después de 5:30 pm, y en la tabla del rol de trabajo semanal. 4. Recibir los informes de visita técnica que traen los técnicos del mantenimiento correctivo, realizar un análisis detallado 5. Recibir los informes de visita técnica (copia) que dejan los colaboradores de mantenimiento con la indicación de alguna falla. 6. Apoyar las gestiones de reparaciones de equipos en las instalaciones de la empresa. 7. Impartir la capacitación técnica que se solicite por parte del cliente, el Departamento de Ventas o el Gerente Técnico. 8. Evacuar dudas y pasar información, según se requiere de parte de diversos representantes de Liebert en otros países. 9. Supervisar el buen desempeño del personal técnico a cargo, ver el cumplimiento del trabajo requerido, el tiempo empleado en el trabajo y el resultado final. .
------------------------------	--

Responsabilidad del puesto	Se requiere de alto grado de compromiso y exigencias para realizar todos los trabajos correctivos que sean requeridos así como la confidencialidad en el manejo de la información de los clientes.
-----------------------------------	--

Requisitos del	Excelentes relaciones humanas
-----------------------	-------------------------------

puesto	Técnico en electrónica Orden y buena presentación personal. Capacidad de trabajar bajo presión. Capacidad para organizar y trabajar en equipo
---------------	--

Encargado Instalaciones Eléctricas

Jefe Inmediato	Gerente Técnico Sistemas UPS
-----------------------	------------------------------

Propósito/Objetivo General	Lograr que las instalaciones de los nuevos equipos, se realicen con alta productividad en los tiempos requeridos y a satisfacción de los clientes.
-----------------------------------	--

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las instalaciones eléctricas de los equipos que vende la compañía: UPS, aires acondicionados, supresores de picos. 2. Dar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la empresa. 3. Anotar en la pizarra de proyectos las instalaciones pendientes. 4. Programar el día, hora y personal asignado para realizar la instalación correspondiente. Coordinar con ejecutivo de ventas, en caso necesario. 5. Ensamblar equipo adicional que se requiere para una instalación específica. Transformadores, barras de baterías, etc. 6. Coordinar con la asistente del departamento técnico, equipos de transporte que se requieran para una instalación respectiva. 7. Coordinar con la asistente del departamento técnico las giras que sean necesarias para realizar una instalación fuera de San José. 8. Guiar y capacitar a los técnicos de instalaciones en el campo. 9. Coordinar con los técnicos las vacaciones del personal a cargo. 10. Atender el teléfono y evacuar dudas de los clientes internos y externos sobre instalaciones. 11. Supervisar las labores que realizan los técnicos en lo referente a las instalaciones que se realizan.
------------------------------	--

Responsabilidad del puesto	Se requiere de alto grado de compromiso y exigencia en la calidad para realizar los trabajos de instalación de todos los equipos que son instalados y la supervisión respectiva.
-----------------------------------	--

Requisitos del	Excelentes relaciones humanas
-----------------------	-------------------------------

puesto	Técnico en electricidad Orden y buena presentación personal. Capacidad de trabajar bajo presión. Capacidad para organizar y trabajar en equipo
---------------	---

Técnico Mant. Preventivo UPS

Jefe Inmediato	Encargado Mantenimiento Preventivo UPS
-----------------------	--

Propósito/Objetivo General	Lograr que todos los servicios de mantenimiento preventivo se realicen en el tiempo respectivo, con altas normas de calidad y productividad de cara al cliente.
-----------------------------------	---

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar mantenimiento a todos los equipos según sean solicitados por los clientes. 2. Pasar todos los informes de visita técnica realizados durante la semana por el Departamento Preventivo al Departamento de Contabilidad. (Todos los viernes) 3. Seguir la ruta designada por el Encargado de Mantenimiento Preventivo en el mantenimiento de los equipos. 4. Realizar el cronograma de giras para el mes respectivo. 5. Coordinar trabajos especiales (limpiezas internas, corrección de problemas eléctricos, resoques de bornes, etc.) solicitados por los clientes o recomendados por la empresa y designados por el encargado de Mantenimiento Preventivo. 6. Revisar al principio de mes todos los equipos que tienen los clientes de acuerdo con un programa establecido. 7. Archivar informes de trabajos realizados diariamente. 8. Ayudar a otros departamentos con revisión, instalación y entrega de equipos en zonas fuera del Valle Central 9. Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos del departamento y su distribución para realizar los trabajos (3 vehículos) 10. Asesorar a los clientes en todo lo que corresponda al mantenimiento de los equipos y su gestión preventiva.
------------------------------	---

Responsabilidad del puesto	Se requiere de gran compromiso, orden y responsabilidad para garantizar que el trabajo realizado por el departamento, demuestre un alto grado de
-----------------------------------	--

calidad como resultado de la labor en equipo.

Requisitos del puesto

Técnico en electricidad o electromecánico
 Orden y buena presentación personal.
 Capacidad de trabajar bajo presión.

Técnico Mant. Correctivo UPS

Jefe Inmediato

Encargado Mantenimiento Correctivo UPS

Propósito/Objetivo General

Lograr que las reparaciones de los equipos y las instalaciones (puesta en marcha) se realicen con alta productividad en los tiempos requeridos y a entera satisfacción de los clientes.

Principales funciones

1. Recibir llamadas de los clientes, evacuar todas las dudas y resolver sus requerimientos en la misma llamada.
 2. Coordinar con el cliente el día en que se va a realizar el trabajo y seleccionar el técnico adecuado para esa labor.
 3. Realizar los trabajos previamente coordinados por el encargado. Verificar y ajustarse al cuadro de control de compromisos fijos después de 5:30 pm, y en la tabla del rol de trabajo semanal.
 4. Entregar al encargado los informes de visita técnica de los trabajos realizados y comunicarle cualquier situación especial que se haya presentado.
 5. Recibir los informes de visita técnica (copia) que dejan los colaboradores de mantenimiento con la indicación de alguna falla.
 6. Apoyar las gestiones de reparaciones de equipos en las instalaciones de la empresa.
 7. Impartir la capacitación técnica que se solicite por parte del cliente, el Departamento de Ventas o el Gerente Técnico.
 8. Evacuar dudas y pasar información según se requiere de parte de diversos representantes de Liebert en otros países.
-

Responsabilidad del puesto

Se requiere de alto grado de compromiso y exigencias para realizar todos los trabajos correctivos que sean requeridos así como la confidencialidad en el manejo de la información de los clientes.

Requisitos del

Excelentes relaciones humanas

puesto	Técnico en electrónica Orden y buena presentación personal. Capacidad de trabajar bajo presión. Capacidad para trabajar en equipo
---------------	--

Técnico Instalaciones Eléctricas

Jefe Inmediato	Encargado en Instalaciones Eléctricas
-----------------------	---------------------------------------

Propósito/Objetivo General	Lograr que las instalaciones de los nuevos equipos, se realicen con alta productividad en los tiempos requeridos y a satisfacción de los clientes.
-----------------------------------	--

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las instalaciones eléctricas de los equipos que vende la compañía: UPS, aires acondicionados, supresores de picos. 2. Dar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la empresa. 3. Anotar en la pizarra de proyectos las instalaciones pendientes. 4. Ensamblar equipo adicional que se requiere para una instalación específica. Transformadores, barras de baterías, etc. 5. Coordinar con la asistente del Departamento Técnico, equipos de transporte que se requieran para una instalación respectiva. 6. Coordinar con la asistente del Departamento Técnico las giras que sean necesarias para realizar una instalación fuera de San José. 7. Ejecutar las labores encomendadas por el encargado de Instalaciones Eléctricas. 8. Atender el teléfono y evacuar dudas de los clientes internos y externos sobre instalaciones.
------------------------------	--

Responsabilidad del puesto	Se requiere de alto grado de compromiso y exigencia en la calidad para realizar los trabajos de instalación de todos los equipos que son instalados.
-----------------------------------	--

Requisitos del puesto	Excelentes relaciones humanas Técnico en electricidad Orden y buena presentación personal.
------------------------------	--

Capacidad de trabajar bajo presión.

Capacidad para trabajar en equipo

Gerente de Ventas

Jefe Inmediato

Gerente General

Propósito/Objetivo General

Asegurar un crecimiento permanente de las ventas de la empresa, la fidelidad de los clientes y una fuerza de ventas consolidada.

Principales funciones

1. Supervisar constante y permanentemente a los ingenieros de aplicaciones.
 2. Buscar continuamente nuevos nichos de mercado.
 3. Mantener informado a la Presidencia sobre el desarrollo de las ventas, las gestiones realizadas y la situación del mercado.
 4. Realizar una sesión mensual con los ingenieros de aplicaciones.
 5. Actualizar y darle seguimiento a la cartera de clientes de forma diaria.
 6. Entregar mensualmente el resultado de ventas a la Gerencia General.
 7. Evaluar y revisar el reporte de comisiones y dar el visto bueno.
 8. Atender y dar informaciones variadas sobre todo lo relacionado con las ventas, día a día de manera continua, llamadas por teléfono de clientes externos e internos de la empresa.
 9. Revisar las licitaciones una vez que los ejecutivos de ventas las han confeccionado previamente.
 10. Realizar un lobby o acercamiento con los clientes principales para lograr un mejor conocimiento de sus necesidades y la forma que la empresa podría garantizar su satisfacción.
 11. Asistir a las actividades internacionales relacionados con el campo de los negocios en los cuales se desarrolla la empresa.
 12. Visitar los clientes principales de los ingenieros de aplicaciones para la capacitación de éstos y el desarrollo del mercado.
-

Responsabilidad del

Se requiere de alta confidencialidad en el manejo de la información y

puesto	confiabilidad en toda la gestión.
Requisitos del puesto	Excelentes relaciones humanas Amplio dominio del campo de las ventas técnicas Orden y excelente presentación personal. Capacidad para organizar y trabajar en equipo

Asistente del Gerente de Ventas

Jefe Inmediato	Gerente de Ventas
Propósito/Objetivo General	Facilitar la gestión de ventas mediante de un servicio de soporte de calidad para la gerencia y ejecutivos de ventas.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender la central telefónica de ventas. 2. Recoger la información requerida para las licitaciones: catálogos, personería de Electrotécnica S.A., cédula jurídica, etc. 3. Armar y empastar las ofertas completas con toda la información solicitada en el cartel de licitación. 4. Sacar fotocopias variadas en caso de necesidad en el departamento y a los fax cuando ingresan. 5. Asistir a los representantes de ventas en las actividades como: números de teléfonos de los clientes, mensajes o documentos, etc. 6. Asistir directamente al Gerente de ventas: llamadas telefónicas, hacer cartas de lo que se necesite, etc. 7. Hacer ofertas a los clientes cuando lo soliciten los ingenieros de aplicaciones siguiendo el procedimiento establecido. 8. Realizar las funciones correspondientes al puesto de recepción cuando la persona encargada está en sus horas de café. 9. Organizar, controlar, rotular y mantener el orden de toda la literatura, brochures, catálogos etc. de los proveedores de equipos de la empresa. 10. Mantener la base de datos de los clientes e imprimir las listas de los clientes por vendedor cuando se solicite.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de mucho orden para ejecutar las funciones del puesto y seguimiento permanente. Además de una alta confidencialidad.

Requisitos del puesto	<p>Excelentes relaciones humanas</p> <p>Secretaria ejecutiva</p> <p>Orden y excelente presentación personal.</p> <p>Capacidad para manejar varias cosas a la vez</p>
------------------------------	--

Ejecutivo de Ventas

Jefe Inmediato	Gerente de Ventas
-----------------------	-------------------

Propósito/Objetivo General	Cumplir con el nivel de ventas requerido, dar un servicio rápido y de alta calidad procurando la satisfacción y la fidelidad de los clientes, así como la consolidación y el crecimiento en el mercado.
-----------------------------------	---

Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las llamadas telefónicas de los clientes, propios o bien de otros ingenieros y resolver dudas, precios e inquietudes que tengan. 2. Confeccionar y coordinar las licitaciones de forma completa. 3. Asesorar al cliente en labores técnicas. 4. Realizar charlas técnicas y capacitación a los clientes. 5. Buscar nuevos clientes u oportunidades de negocios. 6. Enviar cotizaciones a los clientes puede ser personalmente o vía e-mail, o fax, dependiendo del cliente. 7. Coordinar y tramitar la facturación de equipos 8. Verificar la posibilidad de pago del cliente y dar seguimiento al cobro 9. Cobrar comisiones
------------------------------	--

Responsabilidad del puesto	Se requiere de un alto nivel de confianza y confidencialidad en el manejo de toda la información relacionada.
-----------------------------------	---

Requisitos del puesto	<p>Ingeniería Eléctrica, Electromecánica o Industrial</p> <p>Excelentes relaciones humanas</p> <p>Orden y excelente presentación personal.</p> <p>Amplio conocimiento de los equipos y del mercado.</p>
------------------------------	---

Ejecutivo Ventas Aire Acondicionado

Jefe Inmediato	Gerente de Ventas
Propósito/Objetivo General	Cumplir con el nivel de ventas requerido, dar un servicio rápido y de alta calidad procurando la satisfacción y la fidelidad de los clientes, así como la consolidación y el crecimiento en el mercado.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las llamadas telefónicas de los clientes, propios o bien de otros ingenieros y resolver dudas, precios y inquietudes que tengan. 2. Confeccionar y coordinar las licitaciones de forma completa. 3. Asesorar al cliente en labores técnicas. 4. Apoyar al Departamento Técnico de Aire Acondicionado con los diagramas de instalación de los sistemas 5. Realizar charlas técnicas y capacitación a los clientes. 6. Buscar nuevos clientes u oportunidades de negocios. 7. Enviar cotizaciones a los clientes puede ser personalmente o vía e-mail, o fax, dependiendo del cliente. 8. Coordinar y tramitar la facturación de equipos 9. Verificar la posibilidad de pago del cliente y dar seguimiento al cobro 10. Cobrar comisiones
Responsabilidad del puesto	Se requiere de un alto nivel de confianza y confidencialidad en el manejo de toda la información relacionada.
Requisitos del puesto	<p>Ingeniería Electromecánica o Mecánica.</p> <p>Excelentes relaciones humanas</p> <p>Orden y excelente presentación personal.</p> <p>Amplio conocimiento de los equipos y del mercado.</p>

Encargado de Importaciones

Jefe Inmediato

Gerente General

Propósito/Objetivo General

Lograr una gestión administrativa eficiente en las importaciones/exportaciones de la empresa.

Principales funciones

1. Montar el pedido de compra de equipos en el sistema de cómputo del proveedor (EL.Net) o mediante una nota según corresponda
2. Cada pedido debe tener un file o expediente, el cual debe contener: documento del pedido, confirmación de la orden, correos y documentos de comunicación que se generen al respecto, facturas del pedido, notificación de arribo y descarga, facturas por servicios aduanales, declaración aduanera y todo lo relacionado con la orden.
3. Se mantiene una pizarra, en la cual se anota: número de pedido, descripción, fecha de salida de fábrica, ubicación y “job number” (número que asigna el fabricante para nuestros pedidos).
4. Se lleva el control –además- en un libro de pedidos, en el cual se anota: número y fecha del pedido, descripción, monto total, “job number” y número de B/ L (Bill of landing) o Airwaybill Number con el que ingresó en el país.
5. Se debe mantener comunicación constante con el fabricante, con el transportista, con el fin de que el pedido llegue bien y pronto a nuestro país.
6. Revisar las facturas originales del fabricante, (montos cobrados contra los datos de la orden).
7. Revisar los estados de cuenta contra las facturas vencidas y trasladar al Gerente General para su aprobación.
8. Al estar aprobado el estado y las facturas anteriores, esto se traslada al asistente de la Presidencia, para tramitar el pago correspondiente

Responsabilidad del puesto	Se requiere de una gran capacidad de coordinación y seguimiento en los procesos de importación. Además de una alta confidencialidad.
Requisitos del puesto	Excelentes relaciones humanas Secretaria ejecutiva Orden y excelente presentación personal. Capacidad para manejar varias cosas a la vez

Asistente Presidencia

Jefe Inmediato	Presidente
Propósito/Objetivo General	Brindar una asistencia óptima a la presidencia de la compañía.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir las llamadas para la Presidencia. 2. Llevar un archivo de asuntos de la Presidencia, tanto personal como empresarial. 3. Resolver los asuntos que la Presidencia, pueda delegar. Darle prioridad cuando la situación lo amerite. 4. Llevar una agenda diaria, y coordinar las reuniones tanto con el personal de la empresa como con clientes externos. 5. Retroalimentar a la Presidencia sobre temas diversos, relacionados con el personal de la empresa. 6. Acompañar al Presidente –siempre que éste así lo requiera- a reuniones que pueda tener, sean externas o internas. 7. En caso de ausencia del Presidente, por motivo de viaje al exterior u otro, chequear su e-mail diariamente, sustituirle en alguna reunión si fuera necesario. 8. Coordinar y controlar la atención que se les brinda a representantes de Liebert, cuando se encuentran en el país.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de una gran capacidad de coordinación, de una alta confidencialidad y confiabilidad en la información.
Requisitos del puesto	Excelentes relaciones humanas Secretaria ejecutiva Orden y excelente presentación personal.

Capacidad para manejar varias cosas a la vez

Encargado del aseo y limpieza

Jefe Inmediato	Gerente Financiero
Propósito/Objetivo General	Brindar y mantener un alto estándar de aseo y limpieza en todas las instalaciones de la empresa.
Principales funciones	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar las labores de aseo y limpieza que la jefatura le encargue.2. Sacar los desechos y basura de acuerdo con lo indicado.3. Servir el café al Presidente de la compañía, cuando éste lo solicite.4. Solicitar los artículos y materiales de limpieza que se requieran.
Responsabilidad del puesto	Se requiere de una disponibilidad y entusiasmo en la ejecución de las tareas que se le asignan.
Requisitos del puesto	Excelentes relaciones humanas Bachillerato de Educación Secundaria Orden y excelente presentación personal. Capacidad para manejar varias cosas a la vez

ANEXO #3.

Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Electrotécnica S.A.

ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS COLABORADORES

Por favor marque con una equis (X) en la casilla que corresponda

CALIFICACION				
Baja	B-N	Norm	N-A	Alta
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1 La capacitación que la empresa le ha brindado para el desempeño adecuado de su trabajo es | | | | | |
| 2 La cordialidad del trato entre los compañeros de trabajo es | | | | | |
| 3 La claridad con que su jefe inmediato le expone los objetivos de su trabajo es | | | | | |
| 4 El desarrollo profesional a futuro que usted percibe en la empresa es | | | | | |
| 5 El nivel de compensación (salario) que la empresa le brinda es | | | | | |
| 6 El nivel de exigencia que usted siente en su trabajo es | | | | | |
| 7 La calidad del lugar en que usted desempeña su trabajo es | | | | | |
| 8 El conocimiento que usted tiene de la visión de la empresa y sus valores es | | | | | |
| 9 La claridad con que se le señala si su trabajo está bien realizado o no, es | | | | | |
| 10 La calidad del proceso de capacitación inicial cuando se le contrató fue | | | | | |
| 11 El respeto de sus jefes a su jornada de trabajo es | | | | | |
| 12 La claridad en los procedimientos para obtener permisos, vacaciones etc, es | | | | | |
| 13 Su confianza para expresar opiniones sobre aspectos de su trabajo es | | | | | |
| 14 Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta | | | | | |
| 15 Considera que la empresa está bien dirigida | | | | | |
| 16 La colaboración que existe entre las personas de su equipo de trabajo es | | | | | |
| 17 La cordialidad de las relaciones con su jefe inmediato es | | | | | |
| 18 Su nivel de motivación personal es | | | | | |
| 19 El nivel de incentivos que la empresa le brinda es | | | | | |
| 20 La cantidad y calidad de los materiales y equipos que dispone para realizar su trabajo es | | | | | |

Electrotécnica S.A.

ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS COLABORADORES RESULTADOS

Por favor marque con una equis (X) en la casilla que corresponda

CALIFICACION				
Baja	B-N	Norm	N-A	Alta
1	2	3	4	5

- 1 La capacitación que la empresa le ha brindado para el desempeño adecuado de su trabajo es
- 2 La cordialidad del trato entre los compañeros de trabajo es
- 3 La claridad con que su jefe inmediato le expone los objetivos de su trabajo es
- 4 El desarrollo profesional a futuro que usted percibe en la empresa es
- 5 El nivel de compensación (salario) que la empresa le brinda es
- 6 El nivel de exigencia que usted siente en su trabajo es
- 7 La calidad del lugar en que usted desempeña su trabajo es
- 8 El conocimiento que usted tiene de la visión de la empresa y sus valores es
- 9 La claridad con que se le señala si su trabajo está bien realizado o no, es
- 10 La calidad del proceso de capacitación inicial cuando se le contrató fue
- 11 El respeto de sus jefes a su jornada de trabajo es
- 12 La claridad en los procedimientos para obtener permisos, vacaciones etc, es
- 13 Su confianza para expresar opiniones sobre aspectos de su trabajo es
- 14 Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta
- 15 Considera que la empresa está bien dirigida
- 16 La colaboración que existe entre las personas de su equipo de trabajo es
- 17 La cordialidad de las relaciones con su jefe inmediato es
- 18 Su nivel de motivación personal es
- 19 El nivel de incentivos que la empresa le brinda es
- 20 La cantidad y calidad de los materiales y equipos que dispone para realizar su trabajo es

3	7	11	12	11
1	0	10	11	22
1	7	13	7	16
3	8	7	12	14
0	1	12	13	18
0	0	12	15	17
0	7	10	14	13
0	0	6	14	24
4	3	16	15	6
8	6	15	6	9
3	3	11	5	22
0	2	7	7	28
4	2	10	16	12
6	9	8	13	8
0	4	16	9	15
2	1	8	11	22
0	2	10	7	25
1	4	11	8	20
2	5	11	9	17
0	0	4	11	29

ANEXO #4.
Factores críticos de éxito

Electrotécnica S.A.

Hoja de Evaluación del Desempeño

Puesto:

Encargado de Importaciones

Jefe inmediato:

Gerente General

Fecha de Evaluación

Trimestre:

del

del

del

del

al

al

al

al

Factores críticos de éxito:

	color	color	color	color
Puntualidad				
Orden				
Archivo Actualizado y completo.				
Seguimiento de Pedidos				
Respuesta rápida y confiable				

Observaciones:

Objetivo de Mejora para el próximo trimestre:

Firma de Jefe Inmediato

Firma del Colaborador.

ANEXO #5.
Necesidades de capacitación

ANEXO #6
Implementación del plan de capacitación

ANEXO #7.

Entrevista al Ing. Fernando Hangen Peralta

Entrevista al Ing. Fernando Hangen Peralta
Presidente de Electrotécnica S.A.

1. ¿Cuándo se iniciaron las operaciones de Electrotécnica S.A. y cuáles fueron sus primeras actividades?

Electrotécnica S.A. inició actividades a finales del año 1975. Al principio era una empresa “one man company”. Incursionó primero en el campo de las telecomunicaciones y equipos electrónicos de prueba. Posteriormente pasó en forma casi exclusiva al campo de los UPS (Unidades de Potencia Ininterrumpida)

2. ¿Por qué razones decidió incursionar en el mercado de la protección eléctrica, específicamente con los productos UPS?

Cuando conocí el producto UPS (Unidad de Potencia Ininterrumpida) me pareció muy interesante por la combinación de varias áreas de la ingeniería eléctrica, además de que resultaba un producto poco conocido y que requería un alto grado de conocimiento técnico para sacarlo adelante. En 1979 me puse en contacto con la empresa Franklin Electric y ellos confiaron mucho en mí y me ayudaron a iniciar operaciones con el primer UPS que logramos colocar en el Banco de Costa Rica. De hecho por esos años (1979) en adelante, la necesidad de estos equipos en el mercado fue muy raquítica, situación que se mantuvo como por 8 años más. Electrotécnica S.A. inició actividades a finales del año 1975.

3. ¿Cuales son, de acuerdo con su criterio, las principales razones por las cuales los clientes prefieren los servicios y productos que brinda Electrotécnica S.A.?

Lo más importante es el soporte técnico que brinda la empresa. Nuestros clientes confían en un soporte rápido, eficiente y confiable y nosotros nos hemos comprometido con ellos a darles este servicio y lo hemos cumplido. En segundo lugar los equipos de buena calidad que ofrece Electrotécnica S.A. Finalmente es importante también el servicio postventa que ofrecemos mediante asesoramientos técnicos y contratos de servicio.

4. Según su opinión, ¿a qué se debe el éxito de Electrotécnica S.A.?

Electrotécnica S.A. ha procurado mantenerse en lo que yo llamo “la cresta de la ola”, es decir, hemos aprovechado nuestras fortalezas para mantener el liderazgo en el mercado. Por otro lado y no menos importante, es el hecho de que en cualquier empresa todo lo material se puede sustituir o perder... las personas son las que valen la pena y las que a la postre hacen la diferencia. También siempre he creído que en las decisiones estratégicas de la compañía debe privar primero el interés del grupo y luego está el interés particular o personal.

5. ¿Cuáles son los principales problemas que usted encuentra en el personal actual que tiene la compañía?

Siempre me ha parecido importante tener contento al personal. Realmente el asunto es como un trípode: deben estar satisfechos los clientes, el proveedor (Liebert en este caso) y Electrotécnica S.A. Siempre me ha gustado pagar buenos salarios y tener buena gente trabajando para nosotros.

Sin embargo, siempre se presentan dificultades y obviamente la empresa al crecer requiere una administración innovadora... este es el principal reto. Quizás el principal problema es que todos los colaboradores tengan las herramientas y el conocimiento adecuado para hacer bien su trabajo.

6. ¿Qué importancia tiene para usted la capacitación del personal de la empresa?

De la máxima importancia. Desde que la empresa ha podido económicamente soportar la operación, hemos invertido en la capacitación de nuestros técnicos en las plantas del fabricante en Estados Unidos e Italia. También me ha parecido importante incentivar la disciplina del estudio, y por eso les ayudamos a los colaboradores con el 50% del costo de los estudios que deseen realizar.

ANEXO #8
Programas de capacitación externos

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Gerente Financiero

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, o profesional con un grado en otra área, en este caso con una Maestría en Administración Financiera					
2.2 Experiencia	Un mínimo de cinco años.					
2.3 Solución de problemas	Se enfrenta a problemas que tienen elementos poco usuales, se exige análisis y evaluación de varias posibilidades. Se necesita creatividad y criterio para encontrar soluciones					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Seis personas a cargo					
3.2 Por resultados	El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos empresariales, sólo está sujeto a dirección general					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado de facturación y cobro

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en contabilidad/secretariado. Se requiere título de bachiller de secundaria					
2.2 Experiencia	De 1 a 2 años					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Un subordinado, máximo dos.					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado de proveeduría

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en area de contabilidad. Se requiere título de bachiller de secundaria					
2.2 Experiencia	De 1 a 2 años					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Asistente de contabilidad

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Contador privado o similar					
2.2 Experiencia	De 1 a 2 años					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Mensajero

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Capaz de conducir motocicleta la mayor parte del día					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	La requerida para manejar motocicleta agilmente.					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato de secundaria, comercial o técnico					
2.2 Experiencia	Un año					
2.3 Solución de problemas	El trabajo es básicamente repetitivo, aunque implica la interpretación de instrucciones para afrontar pequeñas variaciones					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Recepción

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato Secundaria con estudios posteriores en contabilidad o secretariado ejecutivo					
2.2 Experiencia	De 1 a 2 años					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo. Se requiere una excelente habilidad social.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Gerente de Ventas

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachiller o Licenciatura universitaria en carrera afín a la electricidad, mecánica o informática					
2.2 Experiencia	Un mínimo de cinco años.					
2.3 Solución de problemas	Los problemas son complejos y nuevos requiriendo investigación y alta creatividad, las políticas y planes estratégicos de la empresa pueden dar alguna guía.					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Seis personas a cargo					
3.2 Por resultados	El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					

3.4 Autoridad ejercida

El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos empresariales, sólo está sujeto a dirección general

--	--	--	--	--

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Ejecutivo de ventas en aire acondicionado

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato o licenciatura universitaria en ingeniería mecánica o electromecánica					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Los problemas son relativamente variados y complejos para lograr los objetivos específicos, requiriendo mejoras en métodos o el establecimiento de técnicas y estándares.					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					

3.4 Autoridad ejercida

Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

--	--	--	--	--

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Ejecutivo de ventas

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato o licenciatura universitaria en ingeniería eléctrica, electromecánica o industrial					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Los problemas son relativamente variados y complejos para lograr los objetivos específicos, requiriendo mejoras en métodos o el establecimiento de técnicas y estándares.					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales					

- 3.3 Contactos internos/externos Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
- 3.4 Autoridad ejercida Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Asistente Gerente de Ventas

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en area de secretariado/servicio al cliente/mercadeo. Se requiere título de bachiller de secundaria					
2.2 Experiencia	Un año					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						

3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado de Informática

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad y destreza para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal.					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachiller universitario en Informática					
2.2 Experiencia	En el uso de paquetes informáticos de Microsoft, bases de datos ORACLE y conectividad CISCO					
2.3 Solución de problemas	Los problemas son relativamente variados y complejos para lograr los objetivos específicos, requiriendo mejoras en métodos o el establecimiento de técnicas y estándares.					

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno. Se requiere una buena habilidad social para obtener cooperación.
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado Contratos de Servicio

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en area de secretariado/servicio al cliente/mercadeo. Se requiere título de bachiller de secundaria					
2.2 Experiencia	No se requiere					

2.3 Solución de problemas

Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores

--	--	--	--	--

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados

Ninguna

3.2 Por resultados

Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros

3.3 Contactos internos/externos

Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

3.4 Autoridad ejercida

Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Asistente Presidencia

Requisitos

Desempeño Requerido

Desempeño Real

1 2 3 4 5

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario

No se requiere nada especial

1.2 Destreza o habilidad

Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal

1.3 Constitución física

No se requiere nada especial

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica

Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en area de secretariado/servicio al cliente/mercadeo. Se requiere título de bachiller de secundaria

--	--	--	--	--

2.2 Experiencia	Un año
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es más de apoyo e interpretación para otros
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Asistente Gerente de Ventas

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en área de secretariado/servicio al cliente/mercadeo. Se requiere título de bachiller de secundaria				
2.2 Experiencia	Un año				
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores				

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna				
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros				
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.				
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo				

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Asistente Departamento Técnico

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial				
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal				
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial				

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en area de secretariado/servicio al cliente/mercadeo. Se requiere título de bachiller de secundaria				
2.2 Experiencia	Un año				
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores				

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna				
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros				
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.				
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo				

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Gerente Técnico Sistemas UPS

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable aunque ocasional, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.				
-------------------------------	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

1.2 Destreza o habilidad

Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual

1.3 Constitución física

Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo

--	--	--	--	--

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica

Técnico Medio en Electrónica, con conocimientos en administración de empresas y/o manejo de personal

2.2 Experiencia

Cinco años

2.3 Solución de problemas

Los problemas son complejos y nuevos requiriendo investigación y alta creatividad, las políticas y planes estratégicos de la empresa pueden dar alguna guía, pero la solución puede estar en modificar alguno de ellos

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados

20 personas

3.2 Por resultados

El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales.

3.3 Contactos internos/externos

Tiene contacto permanente tanto con personal externo como interno y son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

3.4 Autoridad ejercida

El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos empresariales, sólo está sujeto a dirección general

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Gerente Técnico Aire Acondicionado

Requisitos

Desempeño Requerido

Desempeño Real

1 2 3 4 5

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable aunque ocasional, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.				
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual				
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo				

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica	Técnico Medio en aire acondicionado y refrigeración, con conocimientos en administración de empresas y/o manejo de personal				
2.2 Experiencia	Cinco años				
2.3 Solución de problemas	Los problemas son complejos y nuevos requiriendo investigación y alta creatividad, las políticas y planes estratégicos de la empresa pueden dar alguna guía, pero la solución puede estar en modificar alguno de ellos				

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	4 personas				
3.2 Por resultados	El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales.				
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente tanto con personal externo como interno y son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.				
3.4 Autoridad ejercida	El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos empresariales, sólo está sujeto a dirección general				

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Técnico en Aire Acondicionado

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5

1. Físicos

- 1.1 Esfuerzo físico necesario Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.
- 1.2 Destreza o habilidad Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual
- 1.3 Constitución física Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo

2. Intelectuales

- 2.1 Instrucción básica Técnico medio en aire acondicionado de precisión
- 2.2 Experiencia Un año
- 2.3 Solución de problemas Procedimientos básicos, la conducta adoptable para definir un problema está circunscrita por uno o varios procedimientos y antecedentes, algo diversificados pero claramente establecidos, que precisan, paso a paso, el derrotero para pensar

3. Responsabilidades

- 3.1 Supervisión de subordinados Ninguna
- 3.2 Por resultados Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros
- 3.3 Contactos internos/externos Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes.
- 3.4 Autoridad ejercida Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado Mantenimiento Correctivo

Requisitos

Desempeño Requerido

Desempeño Real

1. Físicos

1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					

2. Intelectuales

2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electrónica					
2.2 Experiencia	Tres años					
2.3 Solución de problemas	Se otorga algo de libertad para escoger, reflexivamente, entre soluciones ya conocidas que, por lo general, se asemejan a modelos ya definidos. Pueden presentarse, en ocasiones, algunas nuevas situaciones					

3. Responsabilidades

3.1 Supervisión de subordinados	5 personas					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para trabajar en equipo					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado Mantenimiento Preventivo

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electricidad o electrónica					
2.2 Experiencia	Tres años					
2.3 Solución de problemas	Se otorga algo de libertad para escoger, reflexivamente, entre soluciones ya conocidas que, por lo general, se asemejan a modelos ya definidos. Pueden presentarse, en ocasiones, algunas nuevas situaciones					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	5 personas					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para trabajar en equipo					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Encargado de Instalaciones

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electricidad					
2.2 Experiencia	Tres años					
2.3 Solución de problemas	Se otorga algo de libertad para escoger, reflexivamente, entre soluciones ya conocidas que, por lo general, se asemejan a modelos ya definidos. Pueden presentarse, en ocasiones, algunas nuevas situaciones					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto:

Técnico Mantenimiento Correctivo

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electrónica					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Procedimientos básicos, la conducta adoptable para definir un problema está circunscrita por uno o varios procedimientos y antecedentes, algo diversificados pero claramente establecidos, que precisan, paso a paso, el derrotero para pensar					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para trabajar en equipo					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Técnico Mantenimiento Preventivo

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electricidad o electrónica					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Procedimientos básicos, la conducta adoptable para definir un problema está circunscrita por uno o varios procedimientos y antecedentes, algo diversificados pero claramente establecidos, que precisan, paso a paso, el derrotero para pensar					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguno					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal externo pero también sus contactos internos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para trabajar en equipo					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Técnico en Instalaciones

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico considerable, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen más de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Alta, el puesto demanda dominio absoluto para la operación de máquinas o herramientas altamente especializadas y excelente destreza manual					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Técnico medio en electricidad					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Procedimientos básicos, la conducta adoptable para definir un problema está circunscrita por uno o varios procedimientos y antecedentes, algo diversificados pero claramente establecidos, que precisan, paso a paso, el derrotero para pensar					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Jefe de bodega

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico moderado, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen menos de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Se exige familiaridad con el manejo de herramientas o máquinas sencillas para transporte de mercadería					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato de Secundaria y curso de Administración de Bodegas					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Procedimientos básicos, la conducta adoptable para definir un problema está circunscrita por uno o varios procedimientos y antecedentes, algo diversificados pero claramente establecidos, que precisan, paso a paso, el derrotero para pensar					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar, obtener cooperación y para el trabajo en equipo					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Asistente de bodega

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	Esfuerzo físico moderado, como el generado por el manejo de herramientas pesadas o manipular materiales que pesen menos de 25 kilogramos.					
1.2 Destreza o habilidad	Se exige familiaridad con el manejo de herramientas o máquinas sencillas para transporte de mercadería					
1.3 Constitución física	Se requiere de cierta fortaleza para realizar este trabajo					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Bachillerato de secundaria					
2.2 Experiencia	No se requiere					
2.3 Solución de problemas	Rutinarios, la actuación para resolver los problemas está enmarcada por rutinas muy precisas, dentro de las cuales cabe introducir pequeñas modificaciones sin alterar el criterio establecido					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno. Se requiere una buena disposición para el trabajo en equipo.					
3.4 Autoridad ejercida	Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo					

Necesidades de Capacitación

Electrotécnica

Puesto: Encargado de importaciones

Requisitos	Desempeño Requerido	Desempeño Real				
		1	2	3	4	5
1. Físicos						
1.1 Esfuerzo físico necesario	No se requiere nada especial					
1.2 Destreza o habilidad	Capacidad para escribir a máquina/teclado y capacidad visual normal					
1.3 Constitución física	No se requiere nada especial					
2. Intelectuales						
2.1 Instrucción básica	Carrera intermedia de 3 años o estudios específicos en área de aduanas, comercio internacional o similar. Se requiere título de bachiller de secundaria					
2.2 Experiencia	Un año					
2.3 Solución de problemas	Los problemas tienen alguna variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores					
3. Responsabilidades						
3.1 Supervisión de subordinados	Ninguna					
3.2 Por resultados	Indirecta. Su responsabilidad es mas de apoyo e interpretación para otros					
3.3 Contactos internos/externos	Tiene contacto permanente primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes. Se requiere una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.					

3.4 Autoridad ejercida

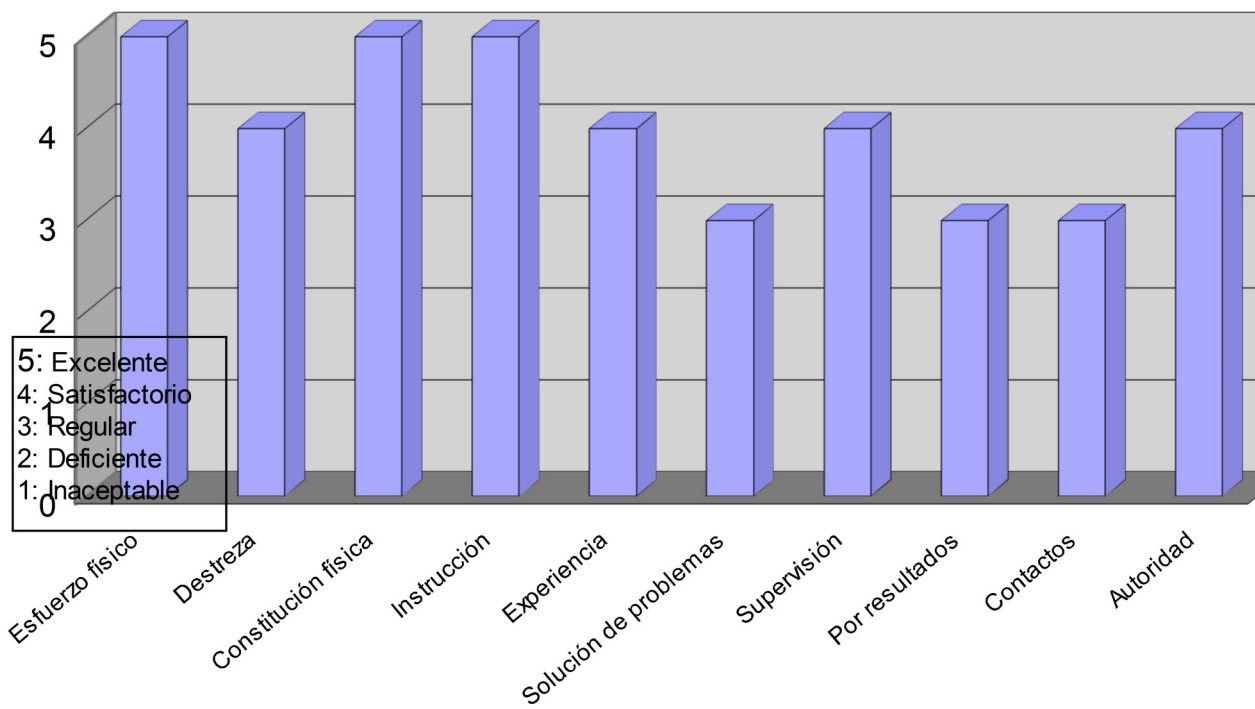
Toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción, se controla periódicamente el desarrollo del trabajo

--	--	--	--	--

1-Inaceptable 2-Deficiente 3-Regular 4-Satisfactorio 5-Excelente

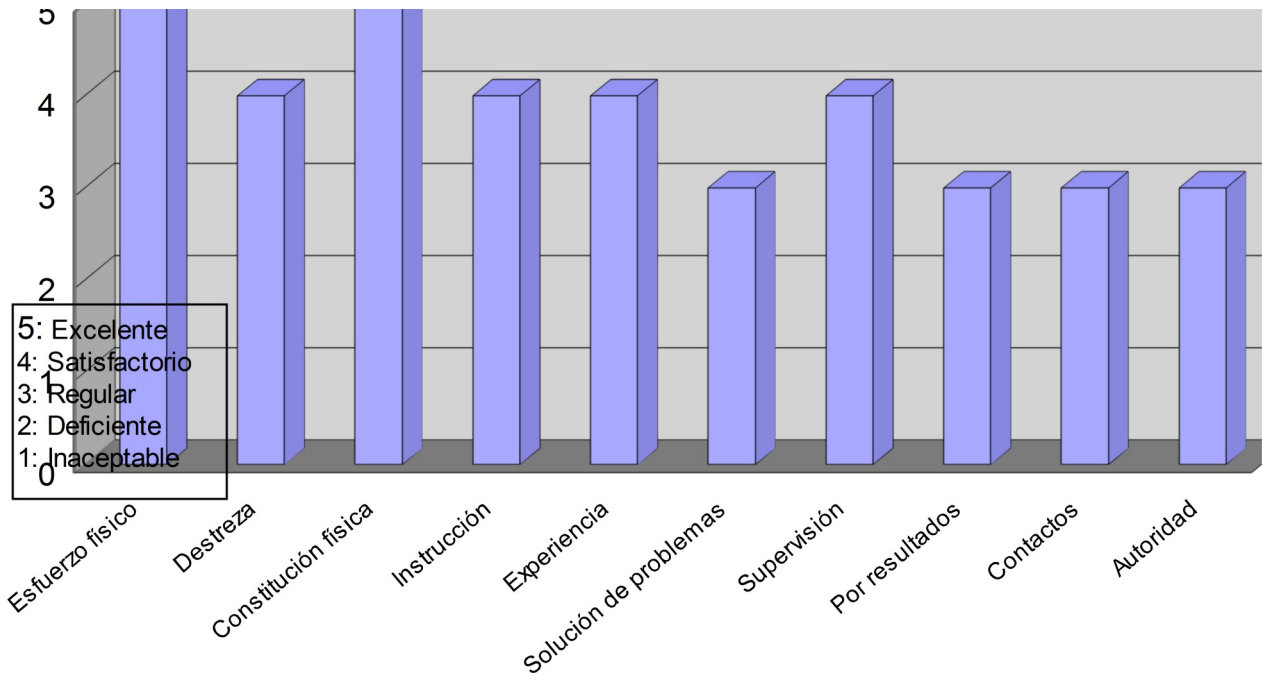
	Ventas	Administración	Tecnico UPS	Tecnico AC	Financiero
Esfuerzo físico	5	5	4	4	5
Destreza	4	4	4	3	4
Constitución física	5	5	4	5	5
Instrucción	5	4	4	4	3
Experiencia	4	4	4	4	3
Solución de problemas	3	3	3	3	3
Supervisión	4	4	3	3	4
Por resultados	3	3	3	3	3
Contactos	3	3	4	3	4
Autoridad	4	3	3	3	3

Departamento de Ventas Diagnóstico de necesidades de capacitación

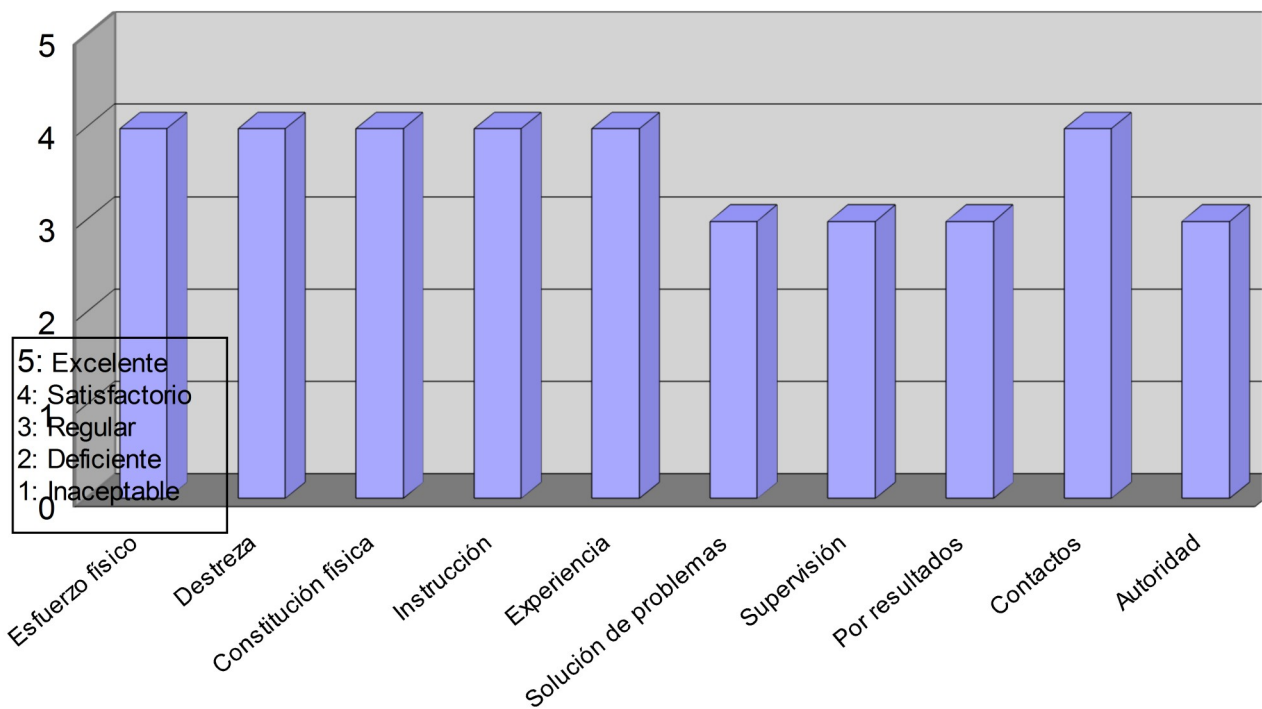


Administración Diagnóstico de necesidades de capacitación

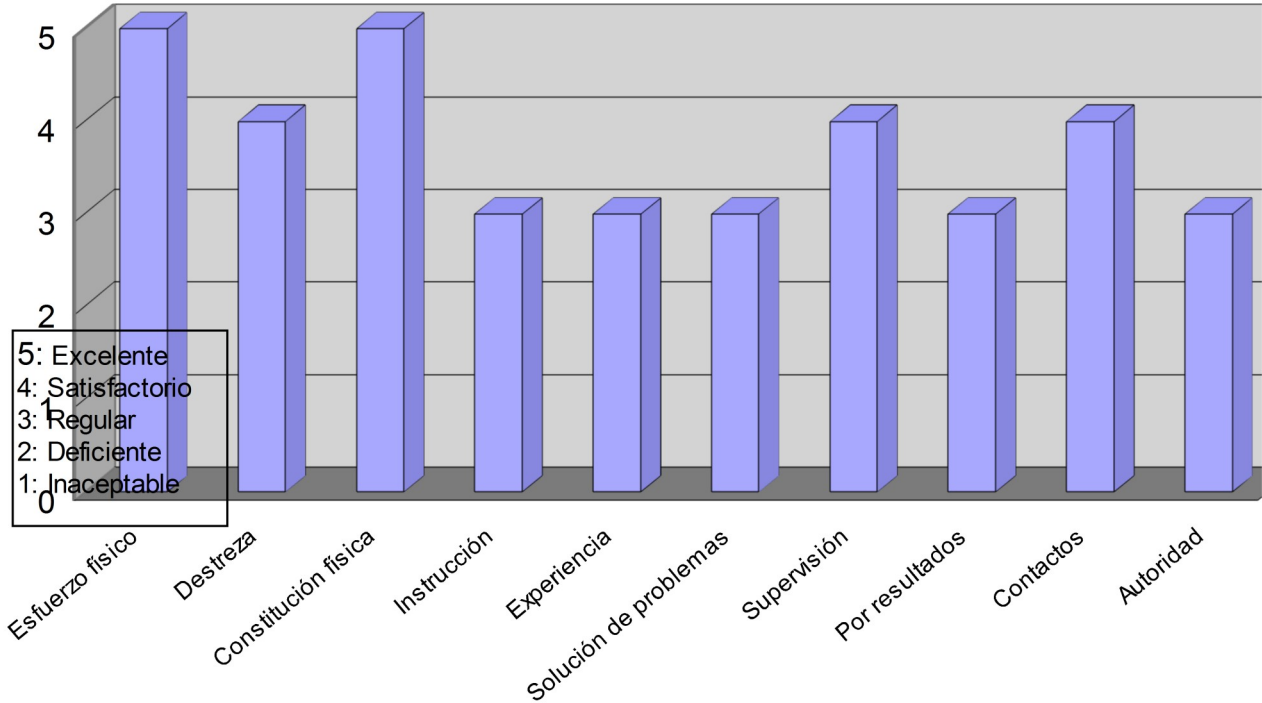




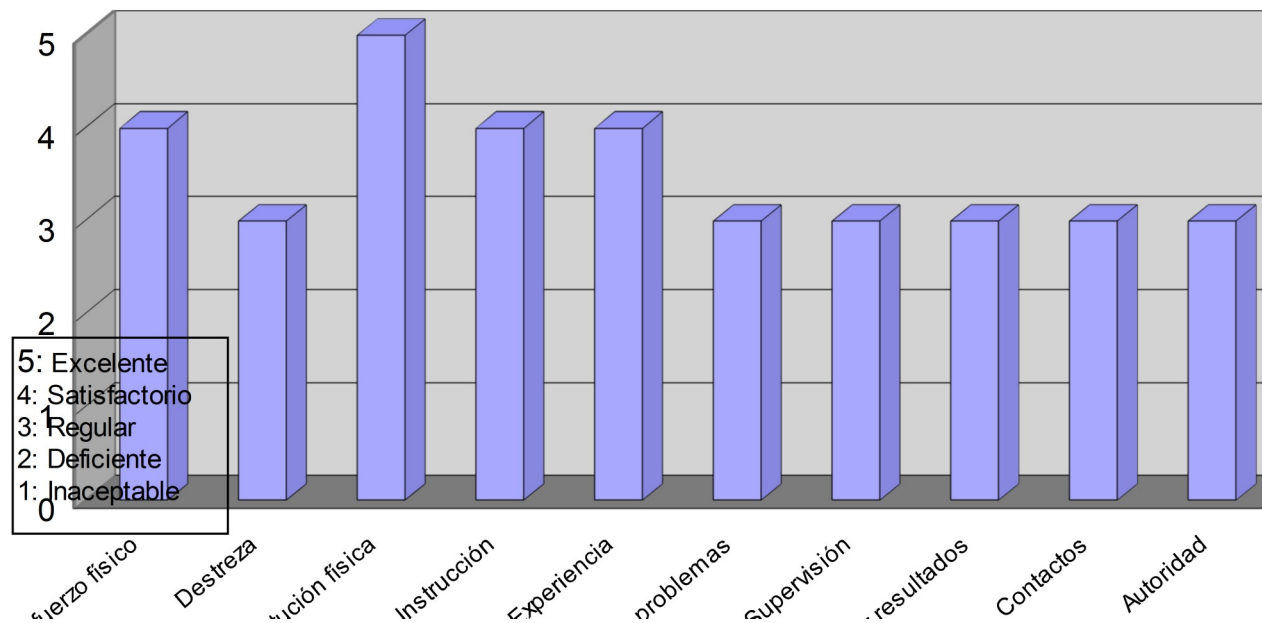
Departamento Técnico Diagnóstico de necesidades de capacitación



Departamento Financiero-Contable Diagnóstico de necesidades de capacitación



Departamento Técnico Aire Acondicionado Diagnóstico de necesidades de capacitación



Estu

Constitu

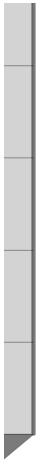
L

Solución de r

u

Por







Implementación del Plan de Capacitación

Instituto de Desarrollo Profesional Integral

Etapa	Actividad	Responsable	Horas hombre est.	Costo Mano obra	Semana									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Conformación del equipo de mejora														
	Escoger 6 personas idóneas	Gerente General	2	¢4.000,00										
	Entrenamiento de trabajo en equipo	Gerente y colaboradores escogidos	30	¢60.000,00										
	Subtotal			¢64.000,00										
2 Definición y estructura del Instituto														
	Determinación de necesidades	Equipo de mejora (6 p)	12	¢24.000,00										
	Definición de programas de estudio	Equipo de mejora (6 p)	24	¢48.000,00										
	Definición de contenidos de los cursos	Equipo de mejora (6 p)	24	¢48.000,00										
	Nombre y reglamento del Instituto	Equipo de mejora (6 p)	12	¢24.000,00										
	Subtotal			¢72.000,00										
3 Selección y capacitación de profesores														
	Escogencia de profesores	Equipo de mejora (6p)												
	Coordinación del curso para profesores	Equipo de mejora y profesores (15 p)												
	Curso para profesores	Profesores (8p) + asesor externo												
4 Presentación a todo el personal														
	Preparación de presentación	Equipo de mejora (6 p)												
	Presentaciones 4 grupos de 12 personas	Equipo de mejora + resto del personal												
5 Inicio de los programas														
	Matrícula	Equipo de mejora												
	Inicio de lecciones	Todo el personal												

.

;

;

