

PLAN DE CAPACITACION INTEGRAL DE HIDROAGOYAN S.A.

1.- RESUMEN DEL PROYECTO

El presente Proyecto, tiene como objetivo fundamental el elaborar un **Plan de Capacitación Integral de la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán – HIDROAGOYAN S.A.**, en cumplimiento de lo establecido en su Plan de Negocios, y en concordancia con las Políticas Corporativas emitidas por el Accionista; esto con la finalidad de contar con una herramienta sólida y a la vez flexible, que sirva para motivar a su recurso más valioso: SU GENTE.

El desarrollo de éste Proyecto, tiene como fundamentos, tanto una álgida necesidad empresarial que no ha sido atendida en el pasado, así como el requerimiento imperativo y puntual del Plan Operativo de la Empresa.

El cumplimiento de éste objetivo, será de vital importancia para la Compañía, no sólo como un requerimiento formal de la Institución, sino como una manera de tomar contacto con las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, atendiendo de éste modo a una de las motivaciones mas valiosas del ser humano, el reconocimiento personal.

La Capacitación beneficia tanto a la Empresa, al ser un elemento que estimula la productividad, así como los trabajadores en su entorno, por ser un elemento que genera autoestima. Un personal capacitado facilita una mejor organización interna, lo que a su vez permitirá maximizar los resultados y fortalecer a la Administración. La Capacitación es un elemento que genera en cada trabajador sentimientos positivos, de motivación, seguridad, desarrollo personal y profesional, así como mayores habilidades y destrezas para su desempeño.

La Capacitación debe ser considerada como una parte de la Política de Compensación a los trabajadores, pues busca satisfacer sus necesidades intrínsecas, y fomentar en ellos respuestas de lealtad y productividad. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

Para cumplir con éste objetivo, se realizará previamente una investigación, que permita establecer el respectivo Marco Teórico, determinando los principios básicos de la Capacitación, conceptos, importancia, objetivos, tipos de capacitación, la forma en que se desarrolla un Plan de Capacitación; y finalmente con éste conocimiento, se procederá a desarrollar el *Plan Integral de Capacitación de la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán - HIDROAGOYAN S.A.*

El levantamiento de información se efectuará con base en el formato de requerimiento de necesidades de Capacitación, elaborado para el efecto, para cada uno de los cargos de la Empresa, y el Plan de Capacitación se plasmará en un formulario único, igualmente elaborado para éste fin.

Se busca que éste Plan de Capacitación sea un instrumento perfectible en el tiempo, de acuerdo a las necesidades y el presupuesto de la Empresa, y no se constituya en una camisa de fuerza que limite su acción, sino que más bien se configure en un marco referencial para el futuro.

Finalmente, adoptando como guía, los índices de gestión establecidos en el Plan de Negocios de la Empresa, para el Plan de Capacitación; se establecerá indicadores de gestión propios para el desarrollo de éste Proyecto, y un posterior sistema de evaluación y corrección.

Aspiramos que este Plan Integral de Capacitación de HIDROAGOYAN S.A., sea aprobado por la Presidencia Ejecutiva y el Directorio de la Empresa, de tal manera que pueda ser implementado a partir de enero del año 2009.

2.- INTRODUCCIÓN

Hoy en día los directivos de las Empresas, sean éstas públicas o privadas, deben considerar a sus colaboradores como el recurso más valioso, de tal manera que deben invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus conocimientos y habilidades.

Por ésta razón se plantea la necesidad de elaborar un Plan de Capacitación Integral para la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán – HIDROAGOYAN S.A., con la finalidad fundamental de capacitar a sus trabajadores, y con esto motivarlos y ampliar sus responsabilidades dentro de la Compañía; y, por ende desarrollar las capacidades del Talento Humano, proporcionando beneficios tanto para la Empresa, como para los mismos colaboradores.

La capacitación hará que el Talento Humano sea más competente y hábil, generalmente es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la Compañía entera se vuelve más fuerte, productiva, competitiva y rentable por tal razón es responsabilidad del Administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de capacitación.

3.- ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN



El Plan Integral de Capacitación a elaborarse, será implementado en la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán – HIDROAGOYAN S.A.

HIDROAGOYAN S.A., es una Empresa Privada, constituida como Sociedad Anónima, en diciembre de 1998, al amparo de lo dispuesto en la Ley de Compañías y la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, luego de la escisión del Ex INECEL. Su único Accionista es el Fondo de Solidaridad, entidad adscrita a la Presidencia de la República.

Su objeto social es la producción de energía eléctrica, para lo que se le ha asignado la administración de tres centrales hidroeléctricas: Agoyán, Pucará; y, mediante un contrato de operación y mantenimiento, el Proyecto San Francisco.

3.1.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

MISION de HIDROAGOYAN S.A.

“Es contribuir al desarrollo integral del País, generando y suministrando energía eléctrica, mediante el aprovechamiento óptimo y responsable de los recursos naturales”.

VISION de HIDROAGOYAN S.A.

“Ser una Compañía líder en el sector eléctrico ecuatoriano, reconocida por su eficiencia y eficacia en la generación de energía eléctrica”.

Los VALORES CORPORATIVOS, de HIDROAGOYAN S.A., son:

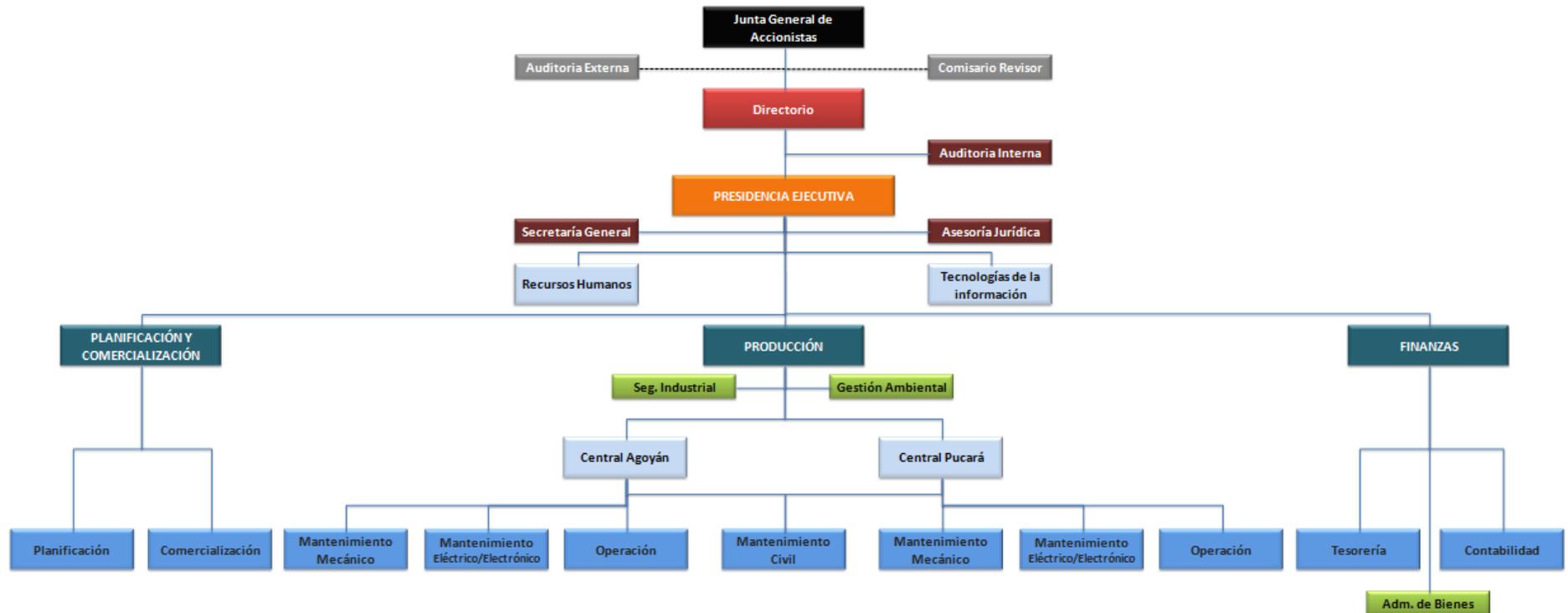
- ✚ Responsabilidad ambiental y social,
- ✚ Ética, Compromiso y Excelencia.
- ✚ TRABAJO EN EQUIPO, que conduce al valor fundamental de la Empresa que es el LIDERAZGO.



En cumplimiento de lo establecido en el Mandato 8, a partir de mayo del presente año, se incorporaron a la nómina de la Compañía a 134 trabajadores, con lo que el total de empleados asciende a 173 personas, distribuidas del siguiente modo:

3.2.- ESTRUCTURA FUNCIONAL

La Compañía cuenta con un Estructura Funcional, conforme consta en el Orgánico que se describe a continuación y que fue aprobada por el Directorio el 16 de mayo del 2008.



3.3.- POLÍTICAS CORPORATIVAS:

El Fondo de Solidaridad, como único Accionista de **HIDROAGOYAN S.A.**, definió en la Junta Universal de Accionistas celebrada el 15 de Noviembre de 2007, sus **Políticas Corporativas**, en cuanto se refiere a la gestión económica – financiera, de control interno, gestión operativa, optimización de recursos; y la **Política de Gestión del Talento Humano**, respecto de la que, dispuso que su *“Directorio y el Representante Legal de la Empresa, establezcan las normativas, directrices y lineamientos que permitan gestionar adecuadamente el Talento Humano, dentro de procesos de atracción, desarrollo y retención; y les encargó de la aplicación y cumplimiento de esta política, encaminada a elevar los niveles de eficacia y eficiencia de la Empresa,a través de planes de gestión del talento humano, que propendan a la **capacitación, formación** y promoción de su personal, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras”*.

Específicamente, en cuanto a la Capacitación y formación del talento humano, señala que: *“se debe contar con sistemas de evaluación adecuada y equitativa de las necesidades de capacitación, tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de sus empleados, según los presupuestos establecidos para el efecto”*.

PLAN DE NEGOCIOS: Mediante resolución 39.2008, de 16 de mayo del 2008, el Directorio de la Compañía, aprobó el Plan de Negocios 2008, en el que consta como uno de los 5 objetivos estratégicos planteados, en relación con la Misión de la Empresa: *“Contar con recurso humano capacitado, comprometido y motivado”* y como una de las actividades el Plan Operativo, **actividad A5**, la elaboración de un Plan de Capacitación Integral para HIDROAGOYAN S.A., conforme se transcribe a continuación.

“Acción 5:

El recurso humano de Hidroagoyán S.A. debe tender a la excelencia, para lograrlo es necesario contar con procesos de capacitación continua, para lo cual se plantea como quinta acción:

- ✓ *Desarrollar e Implementar un Plan de capacitación integral para el personal de Hidroagoyán S.A.”*

3.3.1.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS:



4.- TEMA.

**“PLAN DE CAPACITACION INTEGRAL DE LA
COMPAÑÍA DE GENERACIÓN HIDROELECTRICA
AGOYAN – HIDROAGOYAN S.A.”**

4.1.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.

ANTECEDENTES:

1. La Necesidad de contar con un Plan Integral de Capacitación para la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán - HIDROAGOYAN S.A., que permita poseer una herramienta de desarrollo y crecimiento constante a través de su gente.

2. El cumplimiento de uno de los objetivos del Plan de Negocios de la Compañía HIDROAGOYAN S.A., cuya responsabilidad esta asignada al Departamento de Recursos Humanos.

JUSTIFICACIÓN:

El recurso humano es la base y motor de toda Empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, de tal manera que promover su CAPACITACIÓN es una inversión que asegura la eficiencia y productividad de toda Compañía.

Si bien es cierto todos los empleados de una Empresa, ven en su remuneración económica o salario, la compensación justa a su trabajo; la CAPACITACIÓN se constituye en la gran motivadora de un trabajador.

El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, y elevar su productividad. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere otro aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto actual que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación.

Se justifica entonces trabajar en CAPACITACION, por que con ella, en una Compañía se logra:

- ✚ Consolidación en la integración y comunicación de los miembros de la organización.
- ✚ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✚ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ✚ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✚ Mayor retorno de la inversión.
- ✚ Alta productividad
- ✚ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✚ Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ✚ Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.

Por las razones expuestas es fundamental que toda Empresa cuente con un Plan de Capacitación de su personal, más aún, cuando en el presente caso, hablamos de una Compañía, que suministra un bien estratégico, como es la energía eléctrica, motor del desarrollo Nacional.

4.2.- ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Compañía HIDROAGOYAN S.A.

4.3.- OBJETIVOS.

Objetivo General:

Elaborar un Plan de Capacitación integral y flexible, que permita contar con un personal motivado, comprometido con la organización; y con el conocimiento necesario para ejecutar sus actividades de manera creativa.

Objetivos Específicos:

1. Detectar las necesidades de capacitación de las diferentes áreas de la Compañía, mediante un instrumento en el que se identifique en forma puntual los requerimientos.
2. Priorizar los requerimientos de cada área, de acuerdo a las necesidades y al presupuesto Institucional, mediante reuniones de trabajo con los representantes de cada unidad
3. Procesar la información que será plasmada en el Plan de Capacitación de la Compañía como parte de sus documentos formales.

4.4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Durante los 10 años de vida de la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán – HIDROAGOYAN S.A., no se ha contado con un Plan de Capacitación, que permita satisfacer las necesidades intrínsecas de aprendizaje de su personal, y motivarlo de manera adecuada para generar lealtad y productividad.

La Capacitación se ha realizado hasta la fecha de manera esporádica, respondiendo a necesidades inmediatas y puntuales; y sin una planificación adecuada, por lo que se ha centralizado en determinadas áreas.

Elaborar un Plan de Capacitación Integral de la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán –HIDROAGOYAN S.A., se constituye entonces en un imperativo, tanto por la necesidad empresarial, como por haberse establecido como una de las actividades a cumplirse en el presente año, como parte del Plan de Negocios Institucional.

5.- CAPITULOS O CUERPO DEL TRABAJO

Marco Teórico

5.1.- Descripción del Proyecto.

5.1.1.- LA CAPACITACIÓN – CONCEPTOS:

A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”. (Gary Dessler, 1998)

“La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve”. (Ibáñez)

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”. (Idalberto Chiavenato)

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de los Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado, que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal nuevo o actual; como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerado como un factor de competitividad en el mercado actual.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal (Edgardo Frigo).

Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, - en función de las necesidades de la empresa, - en un proceso estructurado con metas bien definidas.

5.1.2.- IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA CAPACITACIÓN:

La importancia de la Capacitación se evidencia en varios aspectos de la Organización, así:

a) Productividad

Capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) Calidad

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

c) Planeación de los Recursos Humanos

Las necesidades futuras de personal, dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

d) Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes de trabajo, mientras que en un ambiente laboral seguro, se puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

e) Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto en las relaciones personales como laborales, además, mejora el grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, entre otros.

f) Desarrollo personal

No todos los beneficios de la Capacitación se reflejan sólo en la Empresa; en el ámbito personal, los empleados también se benefician y satisfacen sus necesidades intrínsecas, pues adquieren una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; así como un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, que son indicativas de un mayor desarrollo personal.

g) Prevención de la obsolescencia

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus respectivos campos laborales, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de capacitación.

h) Supervivencia

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

5.1.3.- OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

Son objetivos de la Capacitación:

- ✚ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del puesto.
- ✚ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.
- ✚ Cambiar la actitud de las personas, con el fin de crear un clima laboral más satisfactorio, aumentar su motivación, hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✚ Proporcionar a la Empresa recursos humanos altamente calificados, en términos de conocimientos, habilidades, actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✚ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa, a través de una mayor competitividad y conocimientos adecuados.
- ✚ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

5.1.4.- FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- ✚ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✚ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✚ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✚ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✚ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.

5.1.5.- DONDE APLICAR LA CAPACITACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; en procura de personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes:

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

5.1.6.- TIPOS DE CAPACITACIÓN:

Los tipos de capacitación son muy variados, y se clasifican con criterios diversos, así:

CAPACITACIÓN POR SU FORMALIDAD

Capacitación Informal: Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad propia de la empresa, por ejemplo un contador que indica a un colaborador de esa área, la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, entre otros, son los que se plasman en un Plan de Capacitación.

CAPACITACIÓN POR SU NATURALEZA

Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.

Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO

En la mayoría de empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno con una debida secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un “punto clave” (si lo hay). Los pasos muestran que es lo que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran como se tiene que hacer y por qué.

CAPACITACIÓN PREVENTIVA:

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

CAPACITACIÓN CORRECTIVA:

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CARRERA:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

5.1.7.- MODALIDADES PRÁCTICAS DE CAPACITACION

INDUCCION

- ✓ Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato.

CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO

- ✓ Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos

CURSOS

- ✓ Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la misma empresa, con la participación de instructores de cada una de las áreas requeridas, con un mínimo de 40 horas de duración

SEMINARIOS / TALLERES

- ✓ Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas, sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.

CURSOS DE ACTUALIZACION

- ✓ Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores.

5.1.8.- MEDIOS DE CAPACITACIÓN

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

CONFERENCIA

- Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

MANUALES DE CAPACITACION

- Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

VIDEOS

- Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes. La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

SIMULADORES

- Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO

- El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL

- Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

- Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

TECNICAS GRUPALES

- Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados

5.1.9.- VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CAPACITAR

Las ventajas de Capacitación son varias entre ellas:

Para la Empresa:

- ✚ Trabaja más organizada internamente.
- ✚ Conlleva a maximizar los resultados.
- ✚ Fortalece su administración.
- ✚ Mayores niveles de rentabilidad.

Para el Colaborador:

- ✚ Los colaboradores se sienten más a gusto.
- ✚ Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente.
- ✚ Mayores habilidades y destrezas para el desempeño.

BENEFICIOS DE CAPACITAR

- ✚ La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

- ✚ También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado.

- ✚ Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

- ✚ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.

- ✚ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- ✚ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- ✚ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

- ✚ Crea mejor imagen.

- ✚ Mejora la relación jefes-subordinados.

- ✚ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- ✚ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- ✚ Ayuda a mantener bajos los costos.

5.1.10.- Como desarrollar un Plan de Capacitación:

Al elaborar un Plan de Capacitación, se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales:

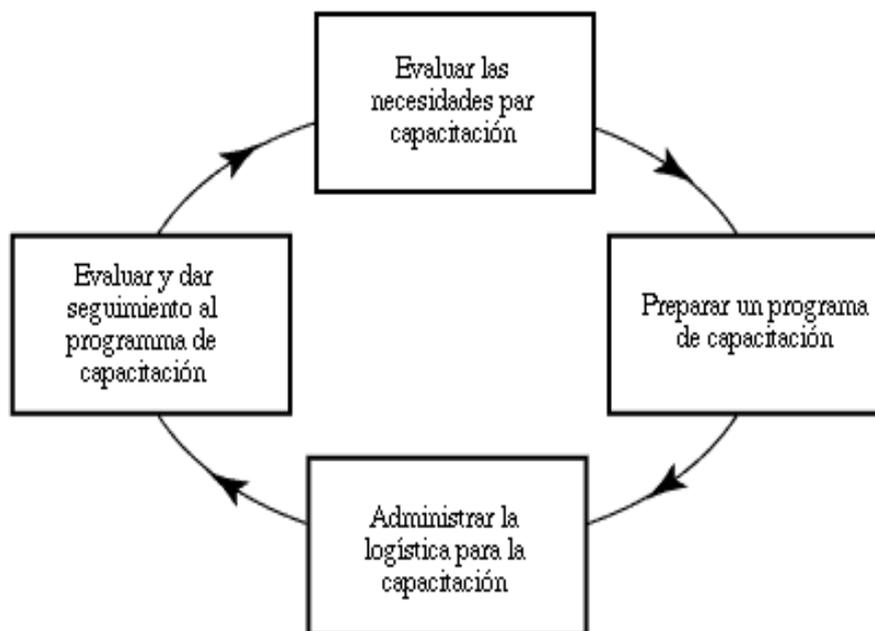
- ✚ El desarrollo de las personas; y de manera concomitante,
- ✚ Las estrategias del Negocio.

Los pasos que deben tomarse en cuenta para elaborar un Plan de Capacitación, son los siguientes:

1. Determinar las necesidades de capacitación de cada empleado – Diagnóstico.
2. Establecer los requerimientos de la Capacitación.
3. Preparar un Plan de Capacitación.
4. Establecer la coordinación con el Presupuesto Institucional.
5. Apoyar la logística de la Capacitación.
6. Evaluar el Plan de Capacitación.

7. Realizar el seguimiento cuando concluya la implementación del plan de Capacitación.

Así, el proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como lo muestra el siguiente diagrama:



6.- Plan Integral de Capacitación de HIDROAGOYAN S.A.

6.1.- VISIÓN, MISIÓN Y PROPÓSITO

VISIÓN

Promover la excelencia en el desarrollo del Recurso Humano de la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán –HIDROAGOYAN S.A., elaborando un Plan de Capacitación Integral, orientado a fortalecer e impulsar la gestión del Recurso Humano de la Empresa.

MISIÓN

Contribuir a desarrollar el capital humano e intelectual de la Compañía.

PROPÓSITO

Contribuir a la creación de una cultura organizacional de la Compañía HIDROAGOYAN S.A., basada en la formación de grupos fuertes de trabajo, capacitada y formada, que se constituyan en el activo fundamental de la Empresa, siendo eficientes, comunicativos, creativos y motivados, generando así una nueva actitud organizacional.

6.2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES / TIEMPO	2008					2009	
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero a Junio	Julio
Selección del tema a desarrollarse	X						
Recopilación de información Bibliográfica	XXX						
Presentación y aprobación del tema		XX					
Desarrollo del diagnostico Actual de la Empresa		XX					
Desarrollo del Proyecto.			XXXX				
Presentación del Proyecto en la UTPL				X			
Presentación del Proyecto al Directorio de la Compañía Hidroagoyán, para su aprobación.					X		
Implementación y Ejecución del Proyecto del Plan Integral de capacitación, en la Compañía.						*****	
Evaluación de los Resultados del proyecto							XX
Retroalimentación							XX

Fuente: HIDROAGOYAN S.A.

Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga

Simbología:

X = Semana

* = Mes

6.3.- PRESUPUESTO

A continuación se detalla un presupuesto referencial acerca del valor que se invertirá para desarrollar la presente Proyecto, en el que se incluye los recursos económicos y materiales mínimos indispensables para su consecución.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR TOTAL USD \$
Material Bibliográfico	2 libros	75,00
Copias	Varias	55,00
Material de oficina	Varios	20,00
Hojas de papel bond A4.	1 resmas	5,00
Cuaderno espiral	1	2,00
Empastado del Trabajo	4	60,00
CD del Proyecto	4	4,00
Tinta negra de impresora	1	40,00
Tinta color de impresora	1	40,00
Horas de Internet	50	120,00
Gasolina para el auto	30 galones	65,00
Hospedaje y Alimentación	5 Días	150,00
Varios o Imprevistos		50,00
	TOTAL	\$686,00

Fuente: HIDROAGOYAN S.A.
Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga

6.4.- INDICADORES

6.4.1.- Indicadores de gestión:

A continuación se detalla como referencia los indicadores de gestión que se planteó en el Plan de Negocios de la Compañía, para la Acción A5: ***“Desarrollar e Implementar un Plan de capacitación integral para el personal de Hidroagoyán S.A.”***, los cuales servirán como medios de verificación para el cumplimiento de la misma.

ACCIONES 2008	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
A5. Desarrollar e Implementar un Plan de capacitación integral para el personal de Hidroagoyán S.A.	<p>I1. 1 Plan de Capacitación al personal de la Compañía, entregado y aprobado en octubre 2008.</p> <p>I2. 1 Asignación presupuestal para Plan de Capacitación, aprobada en noviembre 2008.</p>	<p>V1. Archivo Secretaría General y Departamento de RRHH.</p> <p>V2. Archivo Vice-Presidencia Financiera y Secretaría General.</p>

Fuente: HIDROAGOYAN S.A. Plan de Negocios
Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga

En base a los indicadores señalados, se plantean los siguientes indicadores propios del desarrollo del presente Proyecto:

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>A1. Definir el tema del Proyecto.</p> <p>A2. Recopilación de Información.</p> <p>A3. Desarrollo del Proyecto.</p> <p>A4. Presentación del Proyecto a la UTPL.</p> <p>A5. Presentación del Proyecto al Directorio de la Empresa.</p> <p>A6. Ejecución del Plan de Capacitación.</p>	<p>I1. Tema planteado a la Universidad.</p> <p>I2. Contar con la bibliografía y libros relacionados.</p> <p>I3. Proyecto concluido</p> <p>I4. Recepción del Proyecto en la UTPL.</p> <p>I5. Aprobación del Proyecto por parte del Directorio.</p> <p>I6. Personal Capacitado.</p>	<p>V1. Aprobación del tema por parte de la UTPL.</p> <p>V2. Bibliotecas personales</p> <p>V3. Trabajos empastados y en CD.</p> <p>V4. Archivos en la UTPL de aprobación del Proyecto.</p> <p>V5. Archivos de la Empresa.</p> <p>V6. Clima laboral motivante y productivo.</p>

Fuente: HIDROAGOYAN S.A.
Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga

6.4.2.- SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN.

Para la Evaluación y Corrección del Proyecto nos servimos de los siguientes instrumentos de medición:

Actividades	Instrumento de Medición	Nivel de Cumplimiento
Taller de inducción al personal sobre el desarrollo del Plan.	Valoración respecto al entendimiento del Curso	100%
Aplicación de Formatos de requerimientos de necesidades de Capacitación.	Formato adjunto (anexo 1)	100%
Levantamiento de Información	Hojas de Datos	100%
Elaboración del Plan Integral de Capacitación	Plan de Capacitación Integral de la Compañía. (anexo 2)	100%

Fuente: HIDROAGOYAN S.A.

Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga

7.- CONCLUSIONES:

- ✚ La capacitación bien programada habilita al recurso humano de la Compañía a ser más positivos, tener mayor auto-confianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas.

- ✚ Un Plan de capacitación contribuye y ayuda a generar conductas positivas en el clima de trabajo, incrementa la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- ✚ La capacitación para la Compañía hoy, más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de la Misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades.

8.- RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda contar con un plan Integral de Capacitación ya que brinda oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- ✚ Además se debe implantar y ejecutar el plan integral de Capacitación ya que modifica actitudes, destrezas y conocimientos que contribuyen a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador.

- ✚ Lo más recomendable es la capacitación continua de todo el personal que es parte de la empresa ya que ayuda a contribuir al desarrollo de la Compañía y por ende a la consecución de sus objetivos.

9.- BIBLIOGRAFIA

- ✚ HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM, "Administración, un enfoque basado en Competencias". Novena Edición, Thomson Editores S.A., México DF. 2002.

- ✚ PATRICIA SOUSA. "Concepto e importancia de la Capacitación".

- ✚ <http://www.mitecnologico.com>.

- ✚ MIGUEL ANGEL CONRNEJO "Aprender a aprender".

- ✚ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad>.

- ✚ EDGAR FRIGO ¿Qué es capacitar?

- ✚ <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>.

- ✚ HENRRY FAYOL (Administración y capacitación del personal).

10.- ANEXOS

ANEXO 1:

REQUERIMIENTO DE INFORMACION PARA PLAN DE CAPACITACION

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recursos Humanos

DENOMINACION DEL PUESTO: Asistente de Nómina

FECHA:

ACTIVIDADES DEL PUESTO	CAPACITACION REQUERIDA	(SUGERENCIAS) DE INTITUCION CAPACITADORA
<ul style="list-style-type: none">● Elaborar los roles de pago y mantener actualizado el distributivo del personal.● Recopilar la información para elaborar el Presupuesto anual del departamento.● Procesar los descuentos al personal, de las casas comerciales con las que se mantienen convenios institucionales y los pagos a las mismas.● Llevar el registro y control de los períodos de vacaciones del personal.● Administrar el plan corporativo de telefonía celular, verificar los pagos y aplicar los descuentos correspondientes al personal.● Administrar, verificar y llevar el control de asistencias del personal.● Mantener el registro de remuneraciones, permisos, vacaciones, incrementos salariales, horas extras, y todo lo relacionado con la nómina del personal.● Tramitar en el IESS los avisos de entradas y salidas del personal y todos los registros relacionados con la nómina.● Las demás funciones que le asignen la Presidencia Ejecutiva y la Jefatura de Recursos Humanos.		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO		

Fuente: HIDROAGOYAN S.A.

Elaborado por: Gladys Gamboa, Gladys Sanunga.

REQUERIMIENTO DE INFORMACION PARA PLAN DE CAPACITACION HIDROAGOYAN S.A.

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Jefe de Recursos Humanos

DENOMINACION DEL PUESTO: Asistente de Nómina

FECHA: 10 de noviembre 2008

ACTIVIDADES DEL PUESTO	CAPACITACION REQUERIDA	(SUGERENCIAS) DE INSTITUCION CAPACITADORA
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar los roles de pago y mantener actualizado el distributivo del personal. ● Recopilar la información para elaborar el Presupuesto anual del departamento. ● Procesar los descuentos al personal, de las casas comerciales con las que se mantienen convenios institucionales y los pagos a las mismas. ● Llevar el registro y control de los períodos de vacaciones del personal. ● Administrar el plan corporativo de telefonía celular, verificar los pagos y aplicar los descuentos correspondientes al personal. ● Administrar, verificar y llevar el control de asistencias del personal. ● Mantener el registro de remuneraciones, permisos, vacaciones, incrementos salariales, horas extras, y todo lo relacionado con la nómina del personal. ● Tramitar en el IESS los avisos de entradas y salidas del personal y todos los registros relacionados con la nómina. ● Las demás funciones que le asignen la Presidencia Ejecutiva y la Jefatura de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● TRIBUTACION ● LABORAL ● LEGAL ● RELACIONES HUMANAS ● RECURSOS HUMANOS ● COMPUTACION 	<ul style="list-style-type: none"> ● INCAE ● TECNOLOGICO DE MONTERREY ● ASCAE ● PROPADE ● CONTRALORIA ● SENRES
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ● CONTABLE ● CONTROL INTERNO ● MOTIVACION ● RECURSOS HUMANOS ● LABORAL ● ADMINISTRATIVO ● LEGAL, COMPUTACION 		