

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Metodología para la Administración de Proyectos de Capacitación en Grupo GC
Capacitación y Consultoría Empresarial S.A.

Alejandra Mora Segura

Proyecto Final de Graduación presentado como requisito
parcial para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos

San José, Costa Rica

AGOSTO, 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Dirección de Proyectos

Miguel Vallejo
PROFESOR TUTOR

Manuel Alán Zúñiga
LECTOR No.1

Alejandra Mora Segura
SUSTENTANTE

Dedicatoria

A Dios por darme la fortaleza, actitud y fe para cumplir con esta meta.

A todos los que confiaron en que esto algún día llegaría a cumplirse de manera exitosa.

A mi esposo, mis abuelitos y mis padres que son pilares en mi vida como ejemplo de lucha, trabajo, esfuerzo y dedicación para lograr los sueños.

A todos aquellos que con sus oraciones me dieron fuerza y ánimo para continuar y sacar adelante este proyecto.

CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.2. PROBLEMÁTICA	10
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS	13
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	13
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1. MARCO INSTITUCIONAL	14
2.1.1. <i>Áreas Operativas:</i>	18
2.2. TEORÍA TEMÁTICA A ESTUDIAR	19
2.2.1. <i>Capacitación del Personal</i>	19
2.2.2. <i>Proceso de elaboración de un Plan de Capacitación</i>	20
2.2.3. <i>Determinación de necesidades de capacitación</i>	21
2.2.4. <i>Programación y desarrollo de la capacitación</i>	24
2.2.5. <i>Planeación de la capacitación</i>	26
2.2.6. <i>Organización de la capacitación</i>	27
2.2.7. <i>Ejecución de la capacitación</i>	27
2.2.8. <i>Evaluación de la capacitación</i>	29
2.2.9. <i>Seguimiento de la capacitación</i>	29
2.2.10. <i>Modelo de un Plan de Capacitación</i>	30
2.2.11. <i>Teoría de la Dirección de Proyectos:</i>	34
3. MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	42
4. DESARROLLO.....	46
4.1. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL ALCANCE QUE DEFINA LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.	46
4.1.1. <i>Recolección de los requerimientos para los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones.</i>	46
4.1.2. <i>Definición del alcance de la capacitación.</i>	46
4.1.3. <i>Creación del EDT para la logística de las capacitaciones.</i>	49
4.2. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO PARA ESTABLECER UN PLAN ESTÁNDAR QUE IDENTIFIQUE LAS ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.	50
4.2.1. <i>Definición de las actividades.</i>	50
4.2.2. <i>Establecimiento de la secuencia de las actividades de la logística de las capacitaciones.</i> ...	51
4.2.3. <i>Estimación de los recursos de las actividades</i>	53
4.2.4. <i>Estimación de la duración de las actividades.</i>	54

4.3.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE COSTOS QUE ESTIME LOS COSTOS Y PROGRAME EL PRESUPUESTO EN LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.....	56
4.3.1.	<i>Estimación de los costos para los proyectos de capacitación abiertos.....</i>	56
4.3.2.	<i>Elaboración de una plantilla para el presupuesto de proyectos de capacitación abiertos. ...</i>	59
4.4.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE IDENTIFIQUE LAS COMPETENCIAS Y DOCUMENTE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.....	64
4.4.1.	<i>Elaboración de un formato que documente el rol y las responsabilidades de los puestos ...</i>	67
4.5.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA ESTABLECER UN PLAN ESTÁNDAR DE COMUNICACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LAS CAPACITACIONES.	69
4.5.1.	<i>Identificación de los interesados en la gestión de comunicación de los proyectos de capacitación.</i>	69
4.5.2.	<i>Planificación de las comunicaciones</i>	69
4.5.3.	<i>Elaboración de plantillas para la distribución de la información</i>	70
4.6.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS QUE IDENTIFIQUE Y PLANIFIQUE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS EN LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.	78
4.6.1.	<i>Planificación de la gestión de riesgos.....</i>	79
4.6.2.	<i>Identificación de los riesgos en los proyectos de capacitación</i>	81
4.6.3.	<i>Ejecución del análisis cualitativo de los riesgos</i>	83
4.6.4.	<i>Planificación de la respuesta a los riesgos.....</i>	85
4.7.	METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES QUE PLANIFIQUE LAS COMPRAS Y LAS CONTRATACIONES PARA LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN.	87
4.7.1.	<i>Elaboración de una plantilla para las compras y adquisiciones de los proyectos de capacitación.</i>	87
4.7.2.	<i>Elaboración de un contrato para los consultores.....</i>	88
5.	CONCLUSIONES.....	89
6.	RECOMENDACIONES.....	91
7.	BIBLIOGRAFÍA	92
8.	ANEXOS	93
8.1.	ANEXO N°1. ENTREVISTA INFORMAL A DIRECTOR DE OPERACIONES Y ASESORES.	93
8.2.	ANEXO N°2. CONTRATO PARA CONSULTORES.....	94
8.3.	ANEXO N°3. CRONOGRAMA PFG.	99
8.4.	ANEXO N°4. EDT PFG.	100
8.5.	ANEXO N°4. ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO.	101
8.6.	ANEXO N°5. DIAGRAMA DE RED. SECUENCIA DE ACTIVIDADES.	105
8.7.	ANEXO N°6. EDT. LOGÍSTICA DE LAS CAPACITACIONES.	106

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ÁREAS DE CAPACITACIÓN QUE ABARCA LA EMPRESA GRUPO GC.	15
FIGURA 2: PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DE GRUPO GC.....	16
FIGURA 3: PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	25
FIGURA 4: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	26
FIGURA 5: GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	38
FIGURA 6: GRUPO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	39
FIGURA 7: EDT DE LA LOGÍSTICA DE LAS CAPACITACIONES.....	49
FIGURA 8: DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	51
FIGURA 9: SECUENCIA DE LA LOGÍSTICA DE CAPACITACIÓN.....	52
FIGURA 10: PLANTILLA PARA EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN ABIERTOS. LÍNEA QUE MUESTRA LA LISTA DE LUGARES A ELEGIR.	61
FIGURA 11: PLANTILLA PARA EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN ABIERTOS. LÍNEA QUE MUESTRA LA LISTA DE CONSULTORES PARA ELECCIÓN DE QUIEN LA IMPARTE.	62
FIGURA 12: PLANTILLA PARA EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN ABIERTO. LÍNEA S QUE MUESTRA LA LISTA DE LA CANTIDAD DE HORAS POSIBLES PARA ELEGIR LA DURACIÓN	63
FIGURA 13: PLANTILLA PARA EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN ABIERTOS. LÍNEA QUE MUESTRA LA LISTA DE LOS ASESORES PARA ELECCIÓN DEL RESPONSABLE.....	64
FIGURA 14: MONTAJE PARA HOJA DE VENTA DE LOS SEMINARIOS ABIERTOS	74
FIGURA 15: FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN SEMINARIOS ABIERTOS.....	76
FIGURA 16: PLANTILLA PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL CALENDARIO TRIMESTRAL A LOS CLIENTES.....	77
FIGURA 17: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS	80

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LOS ENTREGABLES	44
CUADRO 2: ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES PARA LA LOGÍSTICA DE LAS CAPACITACIONES	53
CUADRO 3: ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA LOGÍSTICA DE LAS CAPACITACIONES	55
CUADRO 4: ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA SEMINARIOS ABIERTOS.....	57
CUADRO 5: PLANTILLA PARA LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO DE SEMINARIOS ABIERTOS	60
CUADRO 6: COMPETENCIAS LABORALES PARA GRUPO GC	66
CUADRO 7: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y RESPONSABILIDADES.....	68
CUADRO 8: INTERESADOS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	69
CUADRO 9: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS CAPACITACIONES	70
CUADRO 10: CALENDARIZACIÓN MENSUAL DE LOS SEMINARIOS	71
CUADRO 11: CALENDARIZACIÓN DE CURSOS Y RESPONSABLES	72
CUADRO 12: CALENDARIZACIÓN DE FECHAS DEL CONSULTOR	73
CUADRO 13: LISTA DE LO QUE DEBE LLEVARSE A LOS SEMINARIOS	78
CUADRO 14: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN	79
CUADRO 15: PORCENTAJE DE PROBABILIDAD, MAGNITUD DE IMPACTO Y NIVEL DE RIESGO	81
CUADRO 16: POSIBLES RIESGOS EN PROYECTOS DE CAPACITACIÓN	82
CUADRO 17: ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	84
CUADRO 18: PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS	86
CUADRO 19: PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR PARA TODA CONTRATACIÓN CON CONSULTOR, HOTEL, LABORATORIOS, EQUIPO, LIBRERÍA	87
CUADRO 20: PLANTILLA PARA LAS COMPRAS DE SUMINISTROS	88

RESUMEN EJECUTIVO

GRUPO GC Capacitación y Consultoría se creó en el año 2002 para consolidar un proyecto que llegó a ocupar un vacío en Capacitación y Consultoría de alto impacto. De acuerdo a la necesidad de sistematizar el *know how* de las mejores prácticas empresariales, con su creación se diseñó una oferta integral de servicios de capacitación que permitiera a las empresas mejorar su posición competitiva en un entorno cambiante. Actualmente la empresa ha crecido a nivel nacional extendiéndose fuera del Gran Área Metropolitana y en el 2008 se extiende de manera internacional, con un Diplomado Internacional en Gerencia Logística mediante una alianza estratégica con High Logistics de Colombia y la Universidad de Medellín y también desarrolló un Programa de Capacitación Logística en Honduras.

La empresa presenta actualmente cierta problemática en la coordinación y desarrollo de cada una de las capacitaciones, se utiliza actividades, plantillas y procedimientos diferentes. En cuanto a tiempo no se envían las invitaciones a los clientes con la debida antelación, no hay una plantilla de desglose para llevar un control adecuado de los costos de las capacitaciones. El recurso humano y la comunicación es deficiente, y no hay un manual de roles y responsabilidades para cada uno de los puestos. Para las adquisiciones, no hay un contrato para los Consultores que defina pautas en cuanto a disponibilidad, pagos, cumplimiento y satisfacción de las capacitaciones con su taller impartido. No hay un plan de gestión de compras para uso de la oficina, en cuanto a compra de materiales, papelería, etc. En el tema de los riesgos, no hay un plan B para las capacitaciones. Con este proyecto de graduación quedarán definidas actividades, formatos y plantillas de manera estándar para todas las capacitaciones y parte administrativa de la empresa. El personal de la empresa al contar con una metodología estándar cumplirá con la misma de manera más ordenada, profesional, y mediante el plan de recursos humanos queden establecidas sus responsabilidades.

El objetivo general es diseñar una metodología para la dirección de proyectos de capacitación en Grupo GC Capacitación y Consultoría Empresarial S.A, dando origen a varias metodologías aplicable a siete de las 9 áreas de conocimiento: gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

La propuesta metodológica que se plantea, se desarrolló tomando en cuenta información de primera mano, es decir entrevistas al Director de Operaciones de la empresa y asesores de capacitación. Se utilizó la técnica de observación individual para obtener los primeros conocimientos sobre el manejo de la coordinación de las capacitaciones en cuanto a alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicación, adquisiciones y riesgos. Sesiones de trabajo para la

revisión de documentos y datos de la empresa, presupuestos, documentos con información referente a las capacitaciones. El juicio de expertos de acuerdo a opiniones del Director de Operaciones y el Coordinador de Capacitación en el desarrollo de la metodología para cada una de las áreas de conocimiento que se aplicarán en los proyectos de capacitación. Se utilizaron plantillas y formatos estándares para diseñar la metodología en las áreas del conocimiento y la utilización de programas de cómputo como Microsoft Project, WBS Sharp Pro y Excel para la creación estándar de las plantillas que darán respaldo a los proyectos de capacitación en su logística.

Con la elaboración de este proyecto final de graduación se desarrollaron habilidades y técnicas para realizar la gestión del alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicaciones, riesgos y adquisiciones en la logística de los proyectos de capacitación. La metodología propuesta para la gestión del alcance definió los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones, sus requisitos y características del servicio que ofrece la empresa consultora, entre otros rubros de importancia como la creación de una estructura de desglose de trabajo (EDT) que representa el trabajo específico en la logística de las capacitaciones.

La metodología para la gestión del tiempo identificó los entregables para las subdivisiones detalladas en el EDT. Con la plantilla propuesta para el seguimiento y control del presupuesto para los seminarios abiertos se obtuvo un presupuesto detallado de las capacitaciones abiertas, por tanto hay mayor beneficio en la empresa ya que no incidirá más en gastos extras y puede cubrir cualquier imprevisto.

Con el diseño de la metodología para la gestión del recurso humano se identificaron las competencias del personal directo en los proyectos de capacitación. La metodología propuesta documenta funciones y responsabilidades que no estaban claras, también dio a conocer los niveles de autoridad y a quién se debe reportar los resultados, porque la ausencia de estos aspectos ocasionaba en la empresa faltas en cuanto a trabajo en equipo, liderazgo y comunicación. El diseño de la metodología para la gestión de las comunicaciones permitió identificar los interesados en la gestión de comunicación y la elaboración de plantillas para la distribución interna de la información entre los miembros del proyecto y la información que deben conocer los clientes.

La identificación de los riesgos, planificación a sus respuestas y su probabilidad de impacto contribuyó a conocer los aspectos negativos que inexorablemente pueden llegar a afectar las capacitaciones. Para gestionar las adquisiciones, se implementó una plantilla para planificar las compras de suministros de la oficina y se elaboró el contrato para los Consultores.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

GRUPO GC Capacitación y Consultoría es una empresa que se constituyó en el año 2002 por medio de dos socios, en San José, Costa Rica, para consolidar un ambicioso proyecto que llegó a ocupar un vacío en Capacitación y Consultoría de alto impacto y orientación a resultados en las organizaciones.

De acuerdo a la necesidad de sistematizar el *know how* de las mejores prácticas empresariales, se diseñó mediante la creación de dicha empresa una oferta integral de servicios que permitiera a las empresas mejorar su posición competitiva en un entorno cambiante.

Actualmente la empresa ha crecido a nivel nacional extendiéndose fuera del Gran Área Metropolitana y en el 2008 se extiende de manera internacional, con un Diplomado Internacional en Gerencia Logística mediante una alianza estratégica con High Logistics de Colombia y la Universidad de Medellín y también se desarrolló un Programa de Capacitación Logística en Honduras.

1.2. Problemática

La empresa actualmente cuenta con procedimientos informales para la coordinación y desarrollo de cada una de las capacitaciones. Procedimientos que han dado resultado a lo largo de estos años, sin embargo han creado dificultades en algunos casos, ya que el personal no siempre cuenta con las mismas directrices y cuando alguno de los asesores se ausenta y otro debe cubrir su capacitación, utiliza actividades, plantillas y procedimientos diferentes.

En cuanto a tiempo no se envían las invitaciones a los clientes con la debida antelación para que las empresas contratantes cuenten con el tiempo suficiente para hacer el procedimiento interno y ajuste del presupuesto para la inscripción.

Algunos asesores envían las invitaciones 1 mes antes, otro mes y medio antes, otros 22 días antes. No existe una actividad definida que establezca y justifique el tiempo de anticipación con el que deba enviarse la información.

Los costos en cada capacitación no son los mismos, no hay una plantilla de desglose para llevar un control adecuado de los mismos. Debido a esto, en algunas capacitaciones se invierte más dinero en materiales, alquiler de equipo audiovisual, etc.

El recurso humano y la comunicación es deficiente, debe existir un plan que contenga plantillas y herramientas para un buen manejo de la comunicación para cada coordinación de las capacitaciones y un formato de roles y responsabilidades para cada uno de los puestos.

Para las adquisiciones, no hay un contrato para los Consultores que defina pautas en cuanto a disponibilidad, pagos, cumplimiento y satisfacción de las capacitaciones con su taller impartido. No hay un plan de gestión de compras para uso de la oficina, en cuanto a compra de materiales, papelería, no hay inventario de suministros de oficina, etc.

Los riesgos, es un punto importante, no hay un plan B para las capacitaciones, y se han corrido riesgos de que el consultor se enferme un día antes, se queme el proyector, falta de electricidad en el Hotel, retraso en la alimentación, no hay un contrato con el Hotel para que el servicio ofrecido se cumpla al 100%; entre otros.

Al no tener el personal de Grupo GC una metodología que homogenice las actividades, se crean diferencias a la hora de coordinar una capacitación y no hay

orden en el cumplimiento de las actividades, ni la misma atención y referencia a los clientes.

1.3. Justificación

Con una metodología acorde para una buena dirección de los proyectos de capacitación, se aprovecharán mejor los recursos, el tiempo, la disponibilidad y también ayuda a la empresa a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

Con esta metodología y tomando como base siete de las nueve áreas del conocimiento según Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008): alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, quedarán definidas actividades, formatos y plantillas de manera estándar para todas las capacitaciones y parte administrativa de la empresa.

El personal de la empresa al contar con una metodología estándar cumplirá con la misma de manera más ordenada y profesional, y mediante el plan de recursos humanos queden establecidas sus funciones y no existirían discordancias en los puestos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una metodología para la administración de proyectos de capacitación en Grupo GC Capacitación y Consultoría Empresarial S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar una metodología para la gestión del alcance que defina los proyectos de capacitación.
- Diseñar una metodología para la gestión del tiempo para establecer un plan estándar que identifique las actividades y estime la cantidad de recursos para realizar cada actividad del cronograma.
- Diseñar una metodología para la gestión de costos que estime los costos y programe el presupuesto en los proyectos de capacitación.
- Diseñar una metodología para la gestión del recurso humano que identifique las competencias y documente los roles y responsabilidades del personal involucrado en los proyectos de capacitación.
- Diseñar una metodología para la gestión de las comunicaciones para establecer un plan estándar de comunicación en la coordinación de las capacitaciones.
- Diseñar una metodología para la gestión de los riesgos que identifique y planifique la respuesta a los riesgos en los proyectos de capacitación.
- Diseñar una metodología para la gestión de las adquisiciones que planifique las compras y las contrataciones para los proyectos de capacitación.

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco Institucional

GRUPO GC Capacitación y Consultoría se constituyó en el año 2002 y se orienta a la capacitación y consultoría empresarial brindando un servicio de excelencia, único y personalizado a sus clientes. Desde su constitución y hasta la fecha se ha expandido fuera del Gran Área Metropolitana y ha logrado llevar capacitaciones al resto de las provincias del país. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Actualmente la empresa abrió sus puertas internacionalmente (coordinando desde Costa Rica) y tiene un Diplomado Internacional en Gerencia Logística mediante una alianza estratégica con el Grupo High Logistics en Colombia y el mismo es avalado por la Universidad de Medellín. También impartió un Programa de Capacitación de Logística Integral en Honduras.

Misión: Brindar capacitación y asesoría empresarial actualizada, de excelente calidad, práctica y a la medida, que contribuya con el aumento de la productividad de las organizaciones. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Visión: Expandir el concepto de “*aprendizaje*” de lo individual a lo organizacional, del pensamiento a la acción. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Valores: (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

EXCELENCIA

- Enfoque en la calidad del servicio.
- Compromiso con los resultados
- Sistematizar y capitalizar las mejores prácticas.

ENFOQUE AL CLIENTE

- Trabajar para satisfacer de la mejor forma las necesidades del cliente.
- Desarrollar una relación de socios estratégicos.
- Cumplir con los estándares de servicio de clase mundial.

TRABAJO EN EQUIPO

- Trabajar para lograr una cultura de aprendizaje del cambio.
- Contar con un equipo humano excepcional.
- Desarrollar un excelente ambiente de trabajo.
- Incorporarse con el staff de la empresa.

INTEGRIDAD

- Cumplir con los compromisos éticos y morales.
- Mantener confidencialidad de la información de los clientes.

La empresa opera de acuerdo a las siguientes áreas:



Figura 1: Áreas de Capacitación que abarca la empresa Grupo GC.

En detalle cada una de estas áreas desarrolla una serie de proyectos de capacitación:

<p>GESTION GERENCIAL Y EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Competencias Gerenciales •Manejo Efectivo de Reuniones. •Presentaciones Profesionales •Proceso de Cambio •Balance Score Card (BSC / CMI) •Liderazgo Empresarial •Planificación Estratégica. 	<p>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Formación de Capacitadores. •Evaluación de la Gestión de Capacitación •Reclutamiento y Selección de Personal •Recursos Humanos Basado en Competencias. •Supervisión y Evaluación del Desempeño •Cálculo de Nómina 	<p>GESTION FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Análisis e Interpretación de Estados Financieros. •Elaboración y Control de Presupuestos •Técnicas Efectivas de Cobro •Evaluación Financiera y Económica de Proyectos •Normas NIFFs.
<p>GESTION MERCADEO, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Servicio y Atención al Cliente (Diferentes Énfasis). •Técnicas de Telemarketing Efectivo •Desarrollo Competencias del Equipo de Ventas. •Gestión de Efectiva de Servicio al Cliente 	<p>GESTION DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo en Equipo •Liderazgo y Motivación •Prevención y Manejo del stress basado en Valores •Coaching •Inteligencia Emocional. •Comunicación Organizacional. 	
<p>GESTION DE PRODUCCION Y LOGISTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnicas de Supervisión Efectiva •ACR: Herramienta de Solución de Problemas •Logística y Administración de Bodegas •Gestión Óptima de Inventarios •Planificación y Gestión Efectiva de Compras •Técnicas de Negociación con Proveedores •Gerencia Estratégica de Proyectos •Programa 5 S. •Buenas practicas proceso de importaciones. •Logística de Almacenamiento de clase Mundial.High Logistics. www.highlogistics.com 	<p>GESTION DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> •Manual de Procedimientos: Norma ISO 13010 •Sistemas de Gestión Calidad: Normas ISO 9000 •Sistemas de Gestión Ambiental: Normas ISO 14000 •Auditorias de Calidad: Norma ISO 19011 •Control Estadístico del Proceso: Aseguramiento Calidad 	
<p>GESTION DE MANTENIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mantenimiento Preventivo Basado en RCM 	<p>GESTION SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Salud Ocupacional y Seguridad Industrial: Hacia una cultura preventiva. •Seguridad Basada en el Comportamiento SBC •Prevención ante emergencias y desastres: Un Plan Efectivo. •Cómo enfrentar los medios de Comunicación ante Casos de Emergencias. •Prevención en el Manejo de Sustancias y Materiales Peligrosos. •RCP, APA •Integración y Entrenamiento de Brigadas 	

Figura 2: Proyectos de capacitación de Grupo GC

De acuerdo a las áreas de capacitación y sus respectivos proyectos la empresa los coordina bajo dos tipos de seminarios: Seminarios abiertos o públicos y Seminarios cerrados (in house o a la medida).

Seminarios abiertos o públicos:

- Se realizan con la participación de diferentes empresas o interesados, de acuerdo a una programación o calendarización semestral.
- La metodología es exhaustivamente participativa y de alto contenido de actualización profesional.
- Equipo de consultores especializados y excelentes comunicadores.
- Generalmente se llevan a cabo en Hoteles.

Seminarios cerrados (in house o a la medida):

Estos seminarios los contrata una empresa solamente para su personal, y se cumple de acuerdo a los siguientes principios: (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

- **METODOLOGIA COMPETITIVA:** Los conocimientos y experiencia práctica de consultores y una metodología activa que promueve la participación y aplicación de la formación en los puestos de trabajo, aportan un valor importante en el área indicada.
- **CONFIDENCIALIDAD:** En el manejo de información, archivos y documentos de la organización de actos empresariales.
- **FORMACION PRÁCTICA:** De manera amena y motivada permite solucionar problemas y aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo.
- **ENFOQUE:** Las estrategias y métodos didácticos de la acción formativa se adecuan a los objetivos que la empresa quiera alcanzar, a los contenidos y al perfil de los participantes. El consultor en caso de aceptación se reunirá previamente con el coordinador del proyecto de la empresa contratante con el objetivo de finiquitar detalles, o realizar un diagnóstico para una adecuación y enfoque de la actividad.

En cuanto a las consultorías empresariales, éstas buscan garantizar soluciones integrales, que se orienten a ejecutar planes de acción que permitan enfrentar los cambios del entorno, la toma de decisiones objetivas y asertivas y a la vez optimizar al máximo los recursos de la empresa contratante. Se ofrece la Asesoría a nivel de diagnóstico empresarial para determinar necesidades prioritarias, o asesorías puntuales cuando el cliente así lo requiera.

Las áreas de cobertura para las consultorías se definen de acuerdo a resultados de un previo diagnóstico que se realiza en la organización, o con base en una necesidad focalizada detectada por la empresa.

2.1.1. Áreas Operativas:

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes puestos de trabajo:

- Director de Operaciones
- Coordinación
- Asesores
- Consultores
- Contador
- Abogado
- Mensajero

2.2. Teoría Temática a Estudiar

2.2.1. Capacitación del Personal

La necesidad de capacitación al personal en empresas públicas o privadas puede manifestarse por las necesidades que tengan de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores, introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, la planificación para vacantes o ascensos en un futuro y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las mismas con objetivos de aprendizaje específicos, determinar la población que requiere de un evento de capacitación específico. Después se debe hacer un estimado de la duración efectiva de la capacitación. Luego seleccionar a los instructores profesionales para que diseñen los contenidos de la capacitación general y la metodología a utilizar en las mismas. Se diseña un formato para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Transmisión de conocimientos

La capacitación propiamente consiste en (Guía de Servicios Empresariales, 2006): explicar y demostrar la forma correcta de realizar una tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión, permitir que el personal se desempeñe solo, evaluar el desempeño laboral y de acuerdo a los resultados capacitar a los trabajadores nuevamente.

Hay una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos, mediante un proceso de aprendizaje.

Durante la capacitación del personal es necesario evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar ese nivel de capacitación a los participantes

presentándoles un número limitado de conceptos e involucrar a todos en el proceso y se debe emplear material visual y estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Durante la capacitación, las explicaciones son importantes, pero los participantes recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video es necesario animar a los participantes a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría. (Moya, 2009).

2.2.2. Proceso de elaboración de un Plan de Capacitación

En una empresa hay mucha variedad en los planes y programas de capacitación. La duración de cada capacitación pueden ser horas, días, meses o años. El tipo de capacitación que se imparta en una organización dependerá del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes y sus características personales de comportamiento.
- Tomar en cuenta el lugar (sala de capacitación) donde se llevará a cabo la capacitación, considerando si es dentro de la empresa o fuera de ella.
- Considerar el horario más oportuno.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. (Moya, 2009).

2.2.3. Determinación de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores establece un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el *outsourcing*, el *empowement* y el *know-how* entre otros, que obligan a no sólo estar bien

informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan. (Moya, 2009).

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. (Moya, 2009).

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: (Moya, 2009).

a) Evaluación del desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

b) Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una

las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación.

c) Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas:

Encuestas al personal: Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado.

Solicitud de supervisores, jefes y gerentes: Es una de las formas más aceptadas ya que el jefe o supervisor, conocen en forma específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades. Como responsables y conociendo esta realidad, los propios gerentes y supervisores solicitan capacitación para su personal

Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes: Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

Análisis de cargos: Esta técnica permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori). (Moya, 2009).

2.2.4. Programación y desarrollo de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación. (Moya, 2009).

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

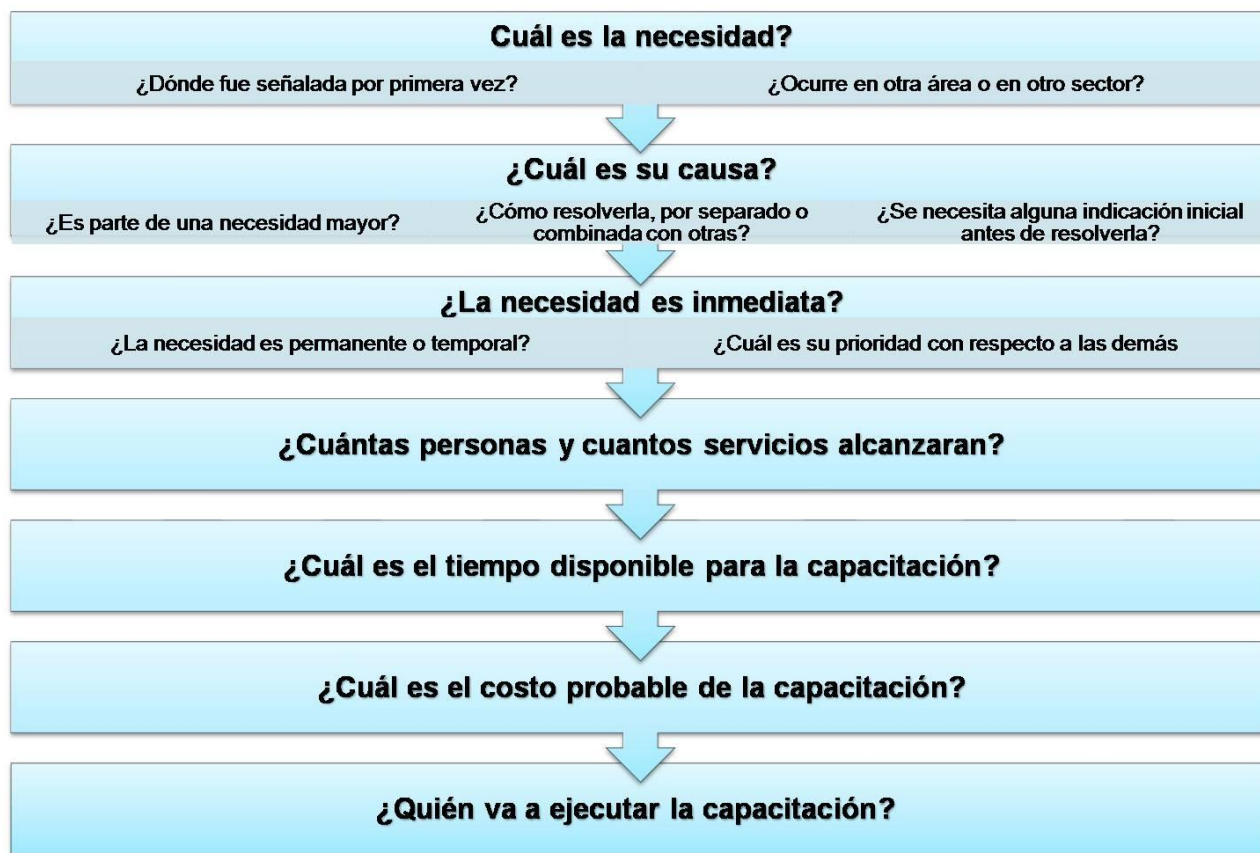


Figura 3: Programación de la Capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

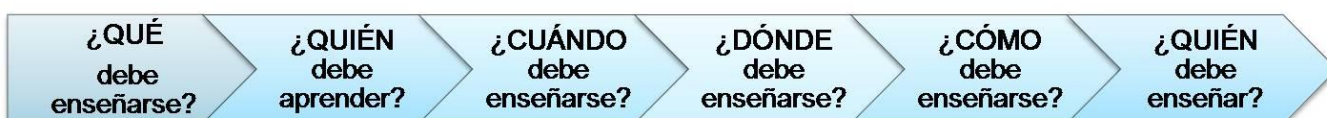


Figura 4: Determinación de necesidades de capacitación.

2.2.5. Planeación de la capacitación

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideren necesarios para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño: objetivos, contenidos, métodos, materiales y evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe: (Guía de Servicios Empresariales, 2006)

- a) Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- b) Determinar el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- c) Definir quienes deben ser desarrollados.
- d) Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).
- e) Definir a quien seleccionar como instructor.
- f) Elaborar el presupuesto de inversión.
- g) Establecer las normas metodológicas.
- h) Definir el tipo de capacitación, duración, medios, materiales, etc.

2.2.6. Organización de la capacitación

Se establece la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes: (Guía de Servicios Empresariales, 2006)

- a) Fijación de la fecha y hora del evento
- b) Determinación del lugar adecuado donde se desarrollará el evento
- c) Contratación de los instructores
- d) Selección de participantes
- e) Designación de los coordinadores
- f) Preparación de los medios y materiales
- g) Elaboración y manejo de la base de datos

2.2.7. Ejecución de la capacitación

Es la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando las invitaciones y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, taller, seminario-taller, películas, videos, cursos, etc. (Guía de Servicios Empresariales, 2006)

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc., Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del

aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación. (Guía de Servicios Empresariales, 2006)

El programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir. Para que la capacitación se ejecute de manera exitosa, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores: (Guía de Servicios Empresariales, 2006)

- a) Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- b) La calidad del material del entrenamiento presentado: El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
- c) La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.
- d) La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las

relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

2.2.8. Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el fin de conocer tanto los logros, como las deficiencias, para considerarlos y/o corregirlos.

2.2.9. Seguimiento de la capacitación

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

2.2.10. Modelo de un Plan de Capacitación

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores en una empresa determinada.

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. En tal sentido la capacitación constituye un 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. (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

Un plan de capacitación deseable, debe contener: (Guía de Servicios Empresariales, 2006).

- a) Actividad de la empresa, tipo de empresa, a qué se dedica.
- b) Justificación: el porqué del plan de capacitación.
- c) Alcance: a quién va dirigido el plan.
- d) Fines del plan de capacitación.
- e) Objetivos del plan de capacitación: objetivos generales y objetivos específicos.
- f) Metas
- g) Estrategias: Las estrategias a emplear.
- h) Tipos, modalidades y niveles de capacitación:

- **Tipos de Capacitación:**

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

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

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 cuáles 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.

- **Modalidades de Capacitación:** Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

- **Niveles de Capacitación:** Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

- i) Acciones a desarrollar: Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos.
- j) Temas de capacitación.
- k) Recursos: humano, materiales, infraestructura, mobiliario, equipo y otros. Documentos técnico – educativo.
- l) Financiamiento.
- m) Presupuesto.
- n) Cronograma

2.2.11. Teoría de la Dirección de Proyectos:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2008). Las características de estos son:

- *Temporal*: tiene un comienzo y fin definido.
- *Resultado único*: se crea productos, entregables únicos, ya sea un bien o servicio.
- *Gradual*: se desarrolla en pasos y se va aumentando mediante incrementos, con un tope de recursos en un momento dado.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único y dentro de estos pueden existir elementos que sean repetitivos en alguno de los entregables del proyecto. Sin embargo, esto no altera la finalidad del proyecto. (PMI, 2008)

El ciclo de vida de los proyectos se divide en tres fases las cuales son:

- Fase inicial
- Fases Intermedias
- Fase final

Según el PMI (2008) la dirección de proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para cumplir con la finalidad del mismo. Se logra mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo. También se dice que la dirección de proyectos ocurre cuando se da un énfasis y una atención especial para conducir actividades no repetitivas con el propósito de lograr un conjunto de metas. Esta actividad es llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología.

El administrar un proyecto es de vital importancia debido a los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el flujo de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la dirección de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización.

Dirigir un proyecto implica identificar requisitos, conocer los requerimientos y expectativas de los interesados, equilibrar el alcance, la calidad, el tiempo, presupuesto, los recursos y los riesgos que se presenten según se lleva a cabo el proyecto. (PMI, 2008).

Funciones de la dirección de proyectos:

Según el PMI (2008) la dirección procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la dirección se engloban en planeación, organización, dirección y control.

Durante la planeación se decide anticipadamente qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el status actual de la organización, pronosticar a futuro, determinar los recursos que se necesitarán, revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control y coordinar durante todo el proceso de planeación.

La organización realiza actividades en grupo, de asignación y asesoramiento, y proporciona la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. Dentro de esta etapa se identifica, define y divide el trabajo a realizar, se agrupan y definen los puestos, se proporcionan los recursos necesarios y se asignan los grados de autoridad.

El siguiente paso es la dirección, la cual sirve para conducir el comportamiento humano hacia las metas establecidas. Aquí se comunican y explican los objetivos a los subordinados, se asignan estándares, se entrena y guía a los subordinados para llegar a los estándares requeridos, se recompensa el rendimiento y se mantiene un ambiente motivacional.

Por último se encuentra el control, que se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario.

Áreas del conocimiento de la dirección de proyectos:

Según el PMI (2008) las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos organizan los 42 procesos de dirección a saber:

- La gestión de la integración tiene como objetivo asegurar que las diferentes partes del proyecto están correctamente coordinadas. Esto incluye el desarrollo del plan del proyecto, el plan de ejecución y el control de los cambios que puedan producirse.
- La gestión del alcance se ocupa de que el proyecto lleve a cabo todo el trabajo necesario para cumplir los objetivos marcados al inicio. Para ello se debe definir y planear el alcance del proyecto, para después verificar que se está cumpliendo y eventualmente cambiarlo.
- La gestión del tiempo tiene como objetivo asegurar que el proyecto se lleve a cabo en los plazos previstos. Para ello hay que definir la secuencia de actividades a realizar, así como su duración y coordinación.
- La gestión de los costos tiene como objetivo que el proyecto se complete con el presupuesto inicialmente aprobado. Esto lleva consigo la planificación de los recursos necesarios, la estimación del costo y el control de los mismos.

- La gestión de la calidad tiene como objetivo que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue inicialmente diseñado. Para ello se debe planear, asegurar y controlar la calidad del proyecto en todo momento, respecto a esas necesidades.
- La gestión de recursos humanos tiene como objetivo la utilización más eficiente posible de las personas que participan en el proyecto, y entre sus actividades están el plan organizacional, la contratación de nuevos empleados y el desarrollo de los equipos.
- La gestión de la comunicación tiene como objetivo asegurar la correcta generación, colección, diseminación, almacenamiento y eliminación de la información del proyecto, en plazos determinados.
- La gestión de riesgos tiene como objetivos identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que amenacen la marcha del proyecto. Estos riesgos tienen que estar correctamente identificados y cuantificados, así como los mecanismos de respuesta pertinentes.
- La gestión de suministros se encarga de adquirir los bienes y servicios externos a la organización que lleva a cabo el proyecto. Esto incluye la correcta planificación de pedidos y proveedores y la gestión de los contratos.

Para cada una de estas áreas de conocimiento, el PMI (2008) recomienda la realización de una serie de procesos y para cada uno de estos procesos se plantean o sugieren una serie de entradas, técnicas y salidas.

Dichas áreas se aplican en 5 grupos de procesos de dirección de proyectos: (PMI, 2008):

- Grupo de procesos de iniciación: define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.

- Grupo de procesos de planificación: define y refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para alcanzar y cumplir los objetivos propuestos en el proyecto.
- Grupo de procesos de ejecución: integra a las personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.
- Grupo de procesos de seguimiento y control: Estos procesos miden y supervisan regularmente el avance del proyecto, de tal forma que se tomen las medidas correctivas cuando sea necesario.
- Grupos de procesos de cierre: formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina el proyecto o una fase del mismo.



Figura 5: Grupos de procesos de la dirección de proyectos

En este proyecto final de graduación específico se estudiara las áreas de tiempo, costo, alcance, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones hasta el nivel de planeación, para la empresa consultora Grupo GC.

El grupo de proceso de Planificación se compone por todos aquellos procesos de que se realizan para establecer el alcance total del proyecto, definir y redefinir los objetivos, y de esta manera crear la línea sobre la cual se va actuar para alcanzar

dichos objetivos. Este grupo de procesos desarrollan el plan para dirigir el proyecto y los documentos que se utilizarán para emprenderlo. (PMI, 2008).

El Grupo de Procesos de Planificación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

GESTION DE ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • RECOPIRAR REQUISITOS • DENIFIR EL ALCANCE • CREAR EDT
GESTION DEL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • DEFINIR LAS ACTIVIDADES • SECUENCIAS LAS ACTIVIDADES • ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES • ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES • DESARROLLAR EL CRINOGRAMA
GESTION DE LOS COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • ESTIMAR LOS COSTOS • DETERMINAR EL PRESUPUESTO
GESTION DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICAR LA CALIDAD
GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLAR EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS
GESTION DE LAS COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES
GESTION DE LOS RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RIESGOS • IDENTIFICAR LOS RIESGOS • REALIZAR EL ANALISIS CUALITATIVO DE RIESGOS • REALIZAR ANALISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS • PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS
GESTION DE LAS ADQUISICIONES	<ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICAR LAS ADQUISICIONES
GESTION DE LA INTEGRACION	<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO

Figura 6: Grupo del Proceso de Planificación

3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de este proyecto de graduación aplicó conocimientos, técnicas, herramientas, instrumentos de la administración de proyectos, juicio de expertos y plantillas que fueron creadas con el fin de diseñar una metodología para la administración de proyectos de capacitación.

Considerando lo anterior, es una investigación que se clasifica según su profundidad y objetivo de tipo explicativa ya que busca explicar un fenómeno y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y aspectos que intervienen en su dinámica. (Barrantes, R, 2002).

Esta clasificación orienta de manera que se explicarán los procesos logísticos que debe llevar cada proyecto de capacitación, mediante una metodología que refuerce el trabajo cotidiano que se realiza en la empresa.

3.1. Fuentes de información

Para el desarrollo de este proyecto final de graduación se determinó información de primera mano, mediante una entrevista al Director de Operaciones de la empresa y dos asesores de capacitación, el juicio de expertos del Coordinador de capacitación y la observación diaria del trabajo actual que hace la empresa. El detalle sobre cómo se aplicaron estas herramientas se explica más adelante en este mismo capítulo.

Como fuente de información secundaria se utilizó bibliografía referente a proyectos, el PMBOK (PMI, 2008), Chamoun (2002), Gido y Clements (2003) para tener conceptos claros y referencias para el diseño de la metodología y la Guía de Servicios Empresariales que es un documento que contiene información general de la empresa Consultora.

De acuerdo con las fuentes de datos la investigación puede ser documental, de campo o mixta. Para este PFG se utilizó el de investigación mixta.

Investigación mixta:

En el desarrollo de esta investigación se tomó en cuenta la metodología existente para la administración de los proyectos de capacitación realizados para efectos de tomar datos reales y que se puedan comparar y mejorar con el diseño de ésta metodología.

3.2. Métodos de Investigación

Este proyecto final de graduación corresponde a la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas de la administración de proyectos. Etapas:

- El tema del proyecto: Se refiere a la búsqueda de un asunto específico para su estudio.
- Planteamiento del problema: Se inicia con una o varias preguntas que deben ser contestadas, algunos problemas que requieren ser resueltos o ideas que probar.
- Marco teórico de trabajo: Se hace una revisión de los antecedentes, hallazgos y estudios anteriores relacionados con el problema y donde se teorizan las relaciones entre varios factores.
- Se procede a determinar la manera en que serán sometidas las relaciones entre los hechos o fenómenos, es decir la aplicación de las áreas del conocimiento en la administración de proyectos a los proyectos de capacitación.
- Conclusiones: En esta etapa se hace la comparación de los resultados de las metodologías propuestas.

Los métodos particulares son aquellos que se aplican a las ciencias particulares dentro de ellos el método experimental, estadístico y de observación que se utilizó en el desarrollo de este proyecto con el fin de recaudar toda la información referente a la logística de las capacitaciones que imparte la empresa. La fuente a la cual se recurrió fue Guía de Servicios Empresariales creada en el año 2006 por la empresa consultora.

3.3. Herramientas de Investigación

Los instrumentos para la recolección de los datos fueron:

Observación: Se utilizó la técnica de observación individual y por medio de ésta se obtendrán los primeros conocimientos sobre el manejo de la coordinación de las capacitaciones en cuanto a alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicación, adquisiciones y riesgos. Se observó los pasos que siguen actualmente los asesores, en este caso no se realizó ningún plan, sólo se recolectaron los datos que se consideraron importantes. Se observó el trabajo que se realizó para hacer la programación de marzo y abril de 2011.

Fuentes secundarias: Se revisó la Guía de Servicios Empresariales de la empresa consultora, que contiene documentación, datos de la empresa y la metodología de la logística de las capacitaciones, documento creado en el 2006.

Entrevista: Se utilizó una entrevista informal (no estructurada) al Ing. Alex Segura Director de Operaciones y dos asesores de capacitación para conocer su impresión respecto al manejo de la coordinación de capacitaciones, conocer sus limitaciones, necesidades y problemas que enfrentan y el papel que juegan en la posible solución de éstos. Los aspectos que se tomaron en cuenta en la entrevista, se encuentran en el Anexo N°1.

Juicio de expertos: Es un conjunto de opiniones que brindó la Coordinadora de Capacitación en el desarrollo de la metodología para cada una de las áreas de conocimiento que se aplicaron en los proyectos de capacitación: planificación y definición del alcance, la estimación de actividades, recursos y costos, el análisis de riesgos y la planificación de adquisiciones. Se aplicó mediante sesiones de trabajo con el Director de Operaciones de acuerdo al orden de los entregables propuestos para discutir la función que ha tenido la Guía de Servicios Empresariales realizada en el 2006 desde la creación de la empresa. Estas sesiones ayudaron con el desarrollo de este proyecto y a la empresa misma para planear las metodologías propuestas.

Plantillas: Rediseñar toda la papelería administrativa existente y estandarizar documentos, creando plantillas y formatos para diseñar la metodología en las áreas del conocimiento propuestas.

Programas de cómputo: se utilizaron programas de cómputo tales como Microsoft Project, WBS Sharp Pro y Excel para la creación estándar de las plantillas que darán respaldo a los proyectos de capacitación en su logística.

En el Cuadro N°1 se puede observar los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos de cada uno de los entregables propuestos y las técnicas de cómo se llevarán a cabo dichos instrumentos.

CUADRO 1: Herramientas de recolección de datos para los entregables

OBJETIVO	ENTREGABLES	HERRAMIENTAS	TECNICAS
Diseñar una metodología para la gestión del alcance que defina los proyectos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección de los requerimientos para los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones. ▪ Definición del alcance de la capacitación. ▪ Creación del EDT para la logística de las capacitaciones. 	<p>Observación</p> <p>Juicio de Expertos</p>	<p>Observación individual</p> <p>Utilización del programa WBS Sharp Pro.</p> <p>Plantilla de estructura de desglose de trabajo</p> <p>Sesiones de trabajo</p>
Diseñar una metodología para la gestión del tiempo para establecer un plan estándar que identifique las actividades y estime la cantidad de recursos para realizar cada actividad del cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de las actividades. ▪ Establecimiento de la secuencia de las actividades de la logística de las capacitaciones. ▪ Estimación de los recursos de las actividades ▪ Estimación de la duración de las actividades 	<p>Observación</p> <p>Juicio de expertos</p> <p>Entrevista informal</p>	<p>Impresión respecto al manejo de la coordinación de capacitaciones</p> <p>Programa de cómputo Microsoft Project</p> <p>Sesiones de trabajo</p>
Diseñar una metodología para la gestión de costos que estime los costos y programe el presupuesto para los proyectos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimación de los costos para los proyectos de capacitación abiertos ▪ Elaboración de una plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación abiertos. 	<p>Juicio de expertos</p> <p>Plantillas</p>	<p>Programa de cómputo Excel.</p> <p>Determinación de precios de los recursos.</p> <p>Sesiones de trabajo</p>
Diseñar una metodología para la gestión de recursos humanos que identifique las competencias y documente los roles y responsabilidades del personal involucrado en los proyectos de capacitación.	Elaboración de un formato que documente los puestos y sus responsabilidades.	<p>Juicio de expertos</p> <p>Plantillas</p>	<p>Programa de cómputo Excel.</p> <p>Matriz de asignación de Responsabilidades.</p> <p>Sesiones de trabajo</p>

OBJETIVO	ENTREGABLES	HERRAMIENTAS	TECNICAS
Diseñar una metodología para la gestión de las comunicaciones para establecer un plan estándar de comunicación para la coordinación de las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de los interesados en la gestión de comunicación de los proyectos de capacitación. ▪ Planificación de las comunicaciones ▪ Elaboración de una plantilla para la distribución de la información 	<p>Observación</p> <p>Juicio de expertos</p> <p>Entrevista informal</p> <p>Plantillas</p>	<p>Programa de cómputo Excel.</p> <p>Sesiones de trabajo</p>
Diseñar una metodología para la gestión de los riesgos que identifique y planifique la respuesta a los riesgos en los proyectos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la gestión de riesgos ▪ Identificación de los riesgos en los proyectos de capacitación. ▪ Ejecución del análisis cualitativo de los riesgos ▪ Ejecución del análisis cuantitativo de los riesgos ▪ Planificación de la respuesta a los riesgos 	<p>Juicio de expertos</p> <p>Entrevista informal</p>	<p>Programa de cómputo Excel.</p> <p>Categorización de riesgos</p> <p>Estrategia de respuesta para contingencias.</p> <p>Sesiones de trabajo</p>
Diseñar una metodología para la gestión de las adquisiciones que planifique las compras y las contrataciones para los proyectos de capacitación.	<p>Elaboración de una plantilla para las compras y adquisiciones de los proyectos de capacitación.</p> <p>Elaboración de un contrato para los consultores.</p>	<p>Juicio de expertos</p> <p>Plantillas</p>	<p>Programa de cómputo Excel.</p> <p>Tipos de contrato.</p> <p>Sesiones de trabajo</p>

4. DESARROLLO

4.1. Metodología para la gestión del alcance que defina los proyectos de capacitación.

4.1.1. Recolección de los requerimientos para los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones.

Diversas compañías han consultado y expresado la necesidad de capacitación, para entrenar a sus empleados en habilidades que aumenten el desempeño y la seguridad de producción en sus empresas. Es por esta razón que la Empresa Grupo GC se ha propuesto trabajar en suplir dicha necesidad empresarial, creando programas de capacitación abierta o *in house-a la medida*, satisfaciendo el mercado en diferentes áreas, brindando una opción para capacitar a los diferentes empleados y beneficiar los sistemas de aprendizaje y actualización en las empresas.

La recopilación de requerimientos para los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones estará a cargo de la Coordinadora de Capacitación de la empresa Grupo GC, quien elaborará una lista de actividades del inicio y fin de la logística actual en la empresa, para luego en conjunto con su equipo de trabajo y aporte de información de la empresa, diseñar la nueva logística de las capacitaciones abiertas. Posteriormente, con toda la información recopilada, se elaborará la estructura de desglose de trabajo para diseñar la programación de las capacitaciones.

4.1.2. Definición del alcance de la capacitación.

El proyecto consiste en definir la logística de las capacitaciones abiertas para empresas públicas o privadas dentro y fuera del Gran Área Metropolitana. Las capacitaciones serán prácticas y fácil de aplicar a sus roles de trabajo por esta razón cada una estará dividida en dos bloques, uno de capacitación técnica y otro de capacitación practica.

Requisitos y características del servicio

- Las capacitaciones se impartirán de lunes a sábados en tiempo laborable de 8am a 5pm.
- Las capacitaciones tendrán un bloque técnico y otro práctico.
- Las metodologías y lenguaje utilizados en las capacitaciones deben de adaptarse al nivel educativo de los participantes facilitando el conocimiento de ellos.
- La compañía Grupo GC debe enviar con anticipación y siguiendo las fechas discutidas y aprobadas en el cronograma de envíos de las hojas de venta.
- Grupo GC asumirá la organización logística para las capacitaciones: sala de capacitación, alimentación de participantes, proyector multimedia, pizarra acrílica, computadora, y algún otro equipo especial que el evento amerite (parlantes, micrófono). Esta solicitud de equipo se deberá de realizar como fecha límite una semana antes de la realización de la capacitación.

Límites del Proyecto

- El proyecto abarca la logística para la programación de las capacitaciones abiertas de 8 horas efectivas solamente.
- Los temas a desarrollar en cada capacitación es propiedad literaria de la Empresa Grupo GC.
- Todas las capacitaciones están enfocadas a la realidad de las empresas con el fin de que los participantes aprendan haciendo, y queden capacitados en los temas de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación de cada empresa.

Productos entregables del proyecto:

- Manual participante
- Alimentación completa
- Lapicero, libreta de apuntes
- Certificado de participación
- Hoja de evaluación del servicio de capacitación.

Criterios de aceptación del servicio

Toda la programación de los seminarios de capacitación debe ser aprobada por el Director de Operaciones. Los criterios para aceptar el programa es simplemente chequear que el tiempo del proyecto no afecte el funcionamiento de la compañía y que las capacitaciones sean congruentes a la realidad de las necesidades actuales en capacitación.

Restricciones del proyecto

Las disposiciones contractuales actuarán como restricciones de este proyecto.

Organización inicial del proyecto

- Cliente directo del Proyecto: Personal de las empresas que asiste a los distintos seminarios.
- Cliente indirecto del Proyecto: la empresa contratante teniendo como responsable al Jefe de Capacitación.

Riesgos iniciales definidos

- Que las empresas recorten presupuesto para capacitación.
- Escepticismo de las empresas en cuanto a la metodología de la capacitación.

- Muchos compromisos por parte de los consultores subcontratados y no le concedan a Grupo GC varias fechas al mes para impartir las capacitaciones.
- Falta de equipo audiovisual.
- Falta de espacio en los Hoteles.
- Cancelación de inscripciones a último momento.
- No cubrir el cupo mínimo de 8 participantes para la apertura del seminario.

Hitos del Cronograma

Aprobación de la programación de las capacitaciones.

4.1.3. Creación del EDT para la logística de las capacitaciones

La estructura de desglose de trabajo presenta 7 subdivisiones: Coordinación de agenda con el consultor, el lugar en donde se realizará, calendarización de los eventos, venta del evento, elaborar el material de la capacitación, evento del seminario e informe de los eventos. Estas subdivisiones se dividen en componentes para que sean más fáciles de manejar y finalizar el trabajo.

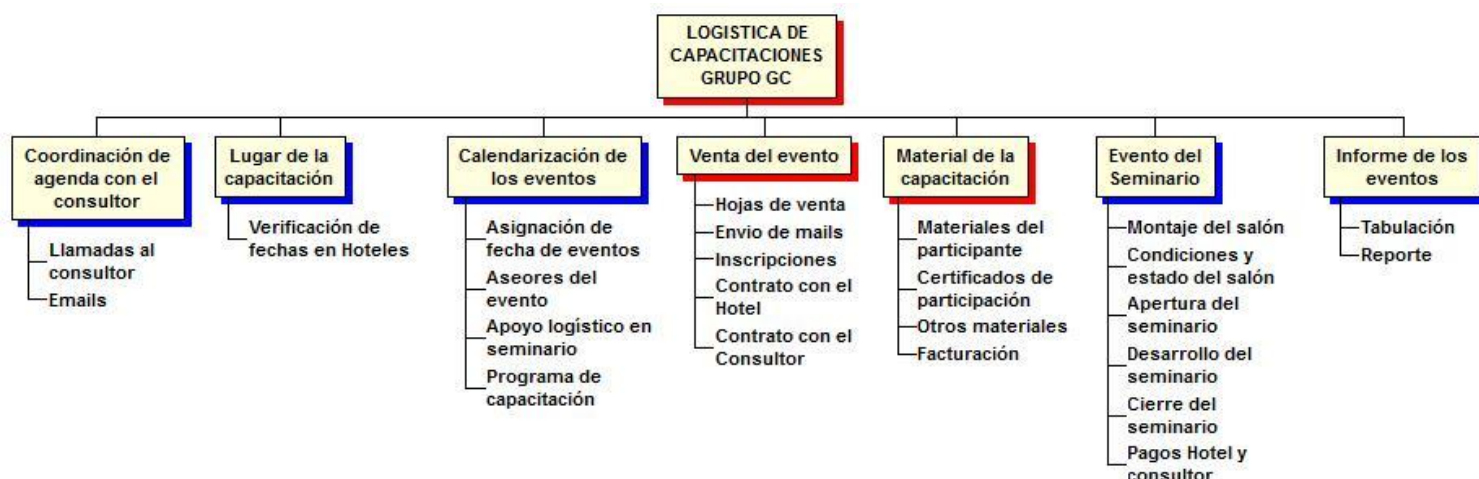


Figura 7: EDT de la logística de las capacitaciones

4.2. Metodología para la gestión del tiempo para establecer un plan estándar que identifique las actividades de la logística de los proyectos de capacitación.

En proyectos de menor alcance o proyectos pequeños, la definición, secuencia, estimación de recursos y duración de las actividades están estrechamente vinculadas y se toman por un proceso único que lo realiza una sola persona en corto tiempo.

4.2.1. Definición de las actividades.

Para el caso de Grupo GC, establecer un plan estándar para la gestión del tiempo que identifique las actividades de la logística de las capacitaciones, se hará con una plantilla creada en el programa Microsoft Project que identificará los entregables para cada una de las subdivisiones vistas en el EDT.

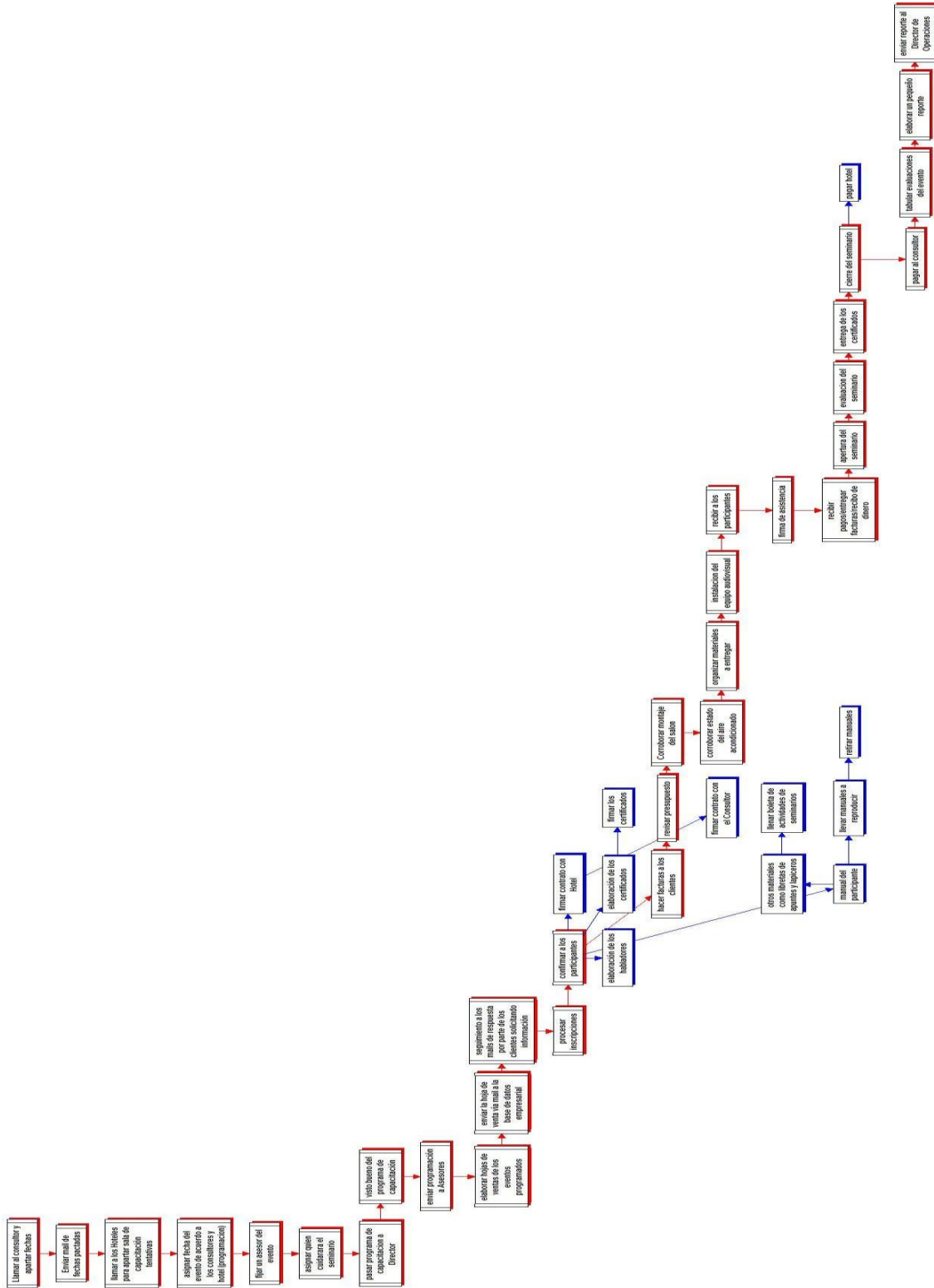


Figura 9: Secuencia de la logística de capacitación

4.2.3. Estimación de los recursos de las actividades

La estimación de recursos de las actividades del cronograma involucra determinar cuáles son los recursos necesarios para un buen desarrollo de las actividades del proyecto.

CUADRO 2: Estimación de Recursos de las actividades para la logística de las capacitaciones

LOGISTICA DE CAPACITACION GRUPO GC		
ACTIVIDAD	RECURSO HUMANO	EQUIPO/MATERIAL/SOFTWARE A UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD
Coordinar agenda con el consultor		
Llamar al consultor y apartar fechas	COORDINADOR	VIA TELEFONICA
Enviar mail de fechas pactadas	COORDINADOR	VIA MAIL
Determinar el lugar en donde se realizará		
llamar a los Hoteles para apartar sala de capacitación	COORDINADOR	VIA TELEFONICA
Calendarizar los eventos		
asignar fecha del evento de acuerdo a los consultores y hotel (programación)	COORDINADOR	MICROSOFT PUBLISHER
fixar un asesor del evento	COORDINADOR	PLANTILLA EN EXCEL
asignar quien cuidará el seminario	COORDINADOR	PLANTILLA EN EXCEL
pasar programa de capacitación a Director	COORDINADOR	MICROSOFT PUBLISHER
visto bueno del programa de capacitación	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL
enviar programación a Asesores	COORDINADOR	VIA MAIL
Venta del evento		
elaborar hojas de ventas de los eventos programados	ASESOR	MICROSOFT PUBLISHER
enviar la hoja de venta vía mail a la base de datos	ASESOR	SOFTWARE ENVIOS MASIVOS
seguimiento a los mails de respuesta por parte de los clientes solicitando información	ASESOR	MICROSOFT OUTLOOK
procesar inscripciones	ASESOR	FORMULARIO DE INSCRIPCION EXCEL
confirmar a los participantes	ASESOR	VIA MAIL Y TELEFONICA
firmar contrato con Hotel	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL
firmar contrato con el Consultor	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL
Elaborar el material de la capacitación		
manual del participante	COORDINADOR	MANUAL
llevar manuales a reproducir	ASESOR	PERSONAL
retirar manuales	ASESOR	PERSONAL
elaboración de los habladores	CONSULTOR	PLANTILLA POWER POINT
elaboración de los certificados	COORDINADOR	PLANTILLA POWER POINT
firmar los certificados	DIRECTOR DE OPERACIONES	PERSONAL
otros materiales como libretas de apuntes y lapiceros	ASESOR	LIBRETAS/LAPICEROS PUBLICITARIOS
llenar boleta de actividades de seminarios	ASESOR	PERSONAL
hacer facturas a los clientes	COORDINADOR	PERSONAL
revisar presupuesto	COORDINADOR	PLANTILLA EXCEL
Evento del Seminario		
Corroborar montaje del salon	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
corroborar estado del aire acondicionado	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
organizar materiales a entregar	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
instalacion del equipo audiovisual	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	VIDEO BEAN, PARLANTES
recibir a los participantes	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
firma de asistencia	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
recibir pagos/entregar facturas/recibo de dinero	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
apertura del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
evaluacion del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	HOJA DE EVALUACION
entrega de los certificados	CONSULTOR	PERSONAL
cierre del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL
pagar hotel	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA INTERNET
pagar al consultor	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA INTERNET
Informe de los eventos		
tabular evaluaciones del evento	COORDINADOR	PLANTILLA EXCEL
elaborar un pequeño reporte	COORDINADOR	PLANTILLA WORD
enviar reporte al Director de Operaciones	COORDINADOR	VIA MAIL

4.2.4. Estimación de la duración de las actividades

Para estimar la duración de las actividades del cronograma se utiliza información sobre el alcance del trabajo de la actividad del cronograma y los recursos. Este proceso requiere que se estime la cantidad de esfuerzo de trabajo necesario para completar las actividades definidas.

De acuerdo a la experiencia de la Coordinadora de Capacitación, la duración de la logística de las capacitaciones para Grupo GC se debe medir en horas de acuerdo a la tabla anterior, de la siguiente manera:

CUADRO 3: Estimación de la duración de las actividades para la logística de las capacitaciones

LOGISTICA DE CAPACITACION GRUPO GC			
ACTIVIDAD	RECURSO HUMANO	EQUIPO/MATERIAL/SOFTWARE A UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD	DURACION (HORAS)
Coordinar agenda con el consultor			1
Llamar al consultor y apartar fechas	COORDINADOR	VIA TELEFONICA	0,5
Enviar mail de fechas pactadas	COORDINADOR	VIA MAIL	0,5
Determinar el lugar en donde se realizará			0,5
llamar a los Hoteles para apartar sala de capacitación	COORDINADOR	VIA TELEFONICA	0,5
Calendarizar los eventos			6
asignar fecha del evento de acuerdo a los consultores y hotel (programacion)	COORDINADOR	MICROSOFT PUBLISHER	2
fijar un asesor del evento	COORDINADOR	PLANTILLA EN EXCEL	0,5
asignar quien cuidara el seminario	COORDINADOR	PLANTILLA EN EXCEL	0,5
pasar programa de capacitacion a Director	COORDINADOR	MICROSOFT PUBLISHER	0,5
visto bueno del programa de capacitación	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL	2
enviar programación a Asesores	COORDINADOR	VIA MAIL	0,5
Venta del evento			59
elaborar hojas de ventas de los eventos programados	ASESOR	MICROSOFT PUBLISHER	3
enviar la hoja de venta vía mail a la base de datos	ASESOR	SOFTWARE ENVIOS MASIVOS	6
seguimiento a los mails de respuesta por parte de los clientes solicitando información	ASESOR	MICROSOFT OUTLOOK	24
procesar inscripciones	ASESOR	FORMULARIO DE INSCIPCION EXCEL	24
confirmar a los participantes	ASESOR	VIA MAIL Y TELEFONICA	1
firmar contrato con Hotel	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL	0,5
firmar contrato con el Consultor	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA MAIL	0,5
Elaborar el material de la capacitación			11
manual del participante	COORDINADOR	MANUAL	3
llevar manuales a reproducir	ASESOR	PERSONAL	0,5
retirar manuales	ASESOR	PERSONAL	4
elaboración de los habladores	CONSULTOR	PLANTILLA POWER POINT	0,5
elaboración de los certificados	COORDINADOR	PLANTILLA POWER POINT	0,5
firmar los certificados	DIRECTOR DE OPERACIONES	PERSONAL	0,5
otros materiales como libretas de apuntes y lapiceros	ASESOR	LIBRETAS/LAPICEROS PUBLICITARIOS	0,5
llenar boleta de actividades de seminarios	ASESOR	PERSONAL	0,5
hacer facturas a los clientes	COORDINADOR	PERSONAL	0,5
revisar presupuesto	COORDINADOR	PLANTILLA EXCEL	0,5
Evento del Seminario			6,5
Corroborar montaje del salon	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
corroborar estado del aire acondicionado	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
organizar materiales a entregar	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
instalacion del equipo audiovisual	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	VIDEO BEAN, PARLANTES	0,5
recibir a los participantes	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
firma de asistencia	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
recibir pagos/entregar facturas/recibo de dinero	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
apertura del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
evaluacion del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	HOJA DE EVALUACION	0,5
entrega de los certificados	CONSULTOR	PERSONAL	0,5
cierre del seminario	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL EVENTO	PERSONAL	0,5
pagar hotel	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA INTERNET	0,5
pagar al consultor	DIRECTOR DE OPERACIONES	VIA INTERNET	0,5
Informe de los eventos			2,5
tabular evaluaciones del evento	COORDINADOR	PLANTILLA EXCEL	1
elaborar un pequeño reporte	COORDINADOR	PLANTILLA WORD	1
enviar reporte al Director de Operaciones	COORDINADOR	VIA MAIL	0,5

4.3. Metodología para la gestión de costos que estime los costos y programe el presupuesto en los proyectos de capacitación.

En todo proyecto una buena gestión de costos es de vital importancia para evitar montos que luego puedan sobrepasar el presupuesto y afectar con la entrega de avances o la totalidad del proyecto.

La empresa consultora al contar con un presupuesto, planeará de manera más exitosa los costos de los seminarios abiertos y no incurrirá en gastos extras como sucede en la actualidad por no tener los rubros detallados. Con esto también se verá reflejado el margen de utilidad de cada uno de estos seminarios.

4.3.1. Estimación de los costos para los proyectos de capacitación abiertos

Para la empresa consultora el impartir una Capacitación conlleva una serie de costos, los cuales deben tomar en cuenta todas las partes del desarrollo de la misma, desde organizar y planear la capacitación, hasta el dictar la misma.

A continuación se detallan los costos asociados a las capacitaciones abiertas:

CUADRO 4: Estimación de costos para seminarios abiertos

GASTOS	
HOTEL	
ALIMENTACION POR PARTICIPANTE	
TOTAL PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	∅0
PANTALLA	
VIDEO BEAN	
SONIDO	
Totales	∅0
PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
ALIMENTACION	∅0
VIATICOS-GASOLINA	∅0
Totales	∅0
PARTICIPANTE	
MANUAL X PARTICIPANTE	∅0
MATERIAL ESPECIAL CD	
LIBRO (S)	
LAPIZ POR PARTICIPANTE	∅0
MATERIALES PUBLICIDAD Y OTROS POR PARTICIPANTE	∅0
Totales	∅0
CONSULTOR	
HONORARIOS POR HORA CONSULTOR	∅0
TOTAL DE HORAS DE CAPACITACION	0
TOTAL DE HONORARIOS	∅0
ALIMENTACION	∅0
MONTO DE HOSPEDAJE	
TIQUETES AVION	
Totales	∅0
GASTOS OPERATIVOS	
ALQUILER DE LABORATORIO DE COMPUTO	
DULCERIA	∅0
PREVISION GASTOS ADMINISTRAT	9% DEL TOTAL DE INGRESOS
Totales	∅0
GASTOS VENTAS COMISIONES	
COMISION ASESOR 1	5% DEL TOTAL DE INGRESOS
COMISION ASESOR 2	5% DEL TOTAL DE INGRESOS
TOTAL COMISIONES	∅0

El cuadro anterior muestra un desglose de la estimación de los gastos reales de los seminarios que se imparten de manera abierta. Dentro de estos gastos, se toma en cuenta el Hotel, que es el lugar donde se desarrollan las capacitaciones

usualmente, prioritariamente en este rubro se refleja el “paquete seminario” que es la alimentación del día por participante y este monto depende de la cantidad de horas de capacitación. Los rubros de pantalla, video bean y sonido se toman en cuenta en eventos especiales o por ejemplo, cuando hay 2 capacitaciones en un mismo día se debe alquilar el equipo audiovisual, puesto que la empresa consultora solo cuenta con uno.

En el rubro de la persona asignada a cuidar el seminario, se refleja el gasto de alimentación del día y viáticos, ya sea que utilice su vehículo propio o transporte público (taxi).

El rubro participante, se toma en cuenta el manual que se entrega a cada uno en el seminario, que contiene una parte teórica, la presentación que utiliza el consultor y prácticas y talleres de acuerdo a la capacitación. Los manuales varían en tamaño y volumen, por lo que el monto no siempre es el mismo. Materiales especiales como un CD o libros son extraordinarios dependiendo del seminario que sea, generalmente es para los seminarios abiertos internacionales. Se entrega un lápiz a cada participante para anotaciones, y el material de publicidad como libretas de apuntes, libretita de recuerdo, folders, etc.

En el rubro de consultor, estos son subcontratados y a los que son nacionales, el monto por hora es el mismo. En caso de ser consultores internaciones, el monto varía y se toma en cuenta hospedaje y tiquetes aéreos. Traslados no porque siempre se hospedan en el mismo Hotel en donde se imparta la capacitación.

En gastos operativos, el gasto más usual es el de dulcería, se refiere a confites que se ponen en las mesas de los participantes como golosina para mantener un nivel de adrenalina durante las horas de capacitación. La sala de computación es en caso de alquiler de algún laboratorio para los seminarios que ameritan computadoras para todos los participantes. La previsión de los gastos operativos

toma en cuenta un 9% del total de los ingresos del seminario, para cubrir gastos de teléfono, envío masivo, impresión de manual original, entre otros.

Las comisiones correspondientes para los 2 asesores actuales en la empresa son un 5% del total de ingresos del seminario.

4.3.2. Elaboración de una plantilla para el presupuesto de proyectos de capacitación abiertos.

La plantilla propuesta para el seguimiento y control del presupuesto para los seminarios abiertos fue realizada en formato Excel.

En la muestra de la plantilla siguiente se detalla en el encabezado los datos generales de la capacitación. El nombre de la actividad, la fecha en que se realizará, el lugar, el tipo que para fines de este trabajo, solamente se toman en cuenta los seminarios abiertos. Se toman en cuenta también el nombre del Consultor, la duración del seminario y el responsable.

En el rubro de ingresos, se contempla el número total de participantes y el precio por participante y si hubo descuentos, debe tomarse en cuenta también para efectos contables. Al final se muestra el monto total facturado en esta capacitación abierta.

El rubro de gastos, es la misma plantilla utilizada en el cuadro N°4 anterior.

CUADRO 5: Plantilla para la gestión del presupuesto de seminarios abiertos

Gestión del presupuesto para seminarios abiertos	
NOMBRE ACTIVIDAD	
FECHA (S) REALIZACION	
LUGAR	
TIPO	ABIERTO
CONSULTOR	
DURACION	8
RESPONSABLE	
INGRESOS	
TOTAL DE PARTICIPANTES	8
PRECIO POR PARTICIPANTE	€70.000
DESCUENTOS	
TOTAL FACTURADO	€560.000
GASTOS	
HOTEL	
ALIMENTACION POR PARTICIPANTE	€16.500
TOTAL PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	€132.000
PANTALLA	
VIDEO BEAN	
SONIDO	
Totales	€132.000
PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
ALIMENTACION	€16.500
VIATICOS-GASOLINA	€2.500
Totales	€19.000
PARTICIPANTE	
MANUAL X PARTICIPANTE	€1.000
MATERIAL ESPECIAL CD	
LIBRO (S)	
LAPIZ POR PARTICIPANTE	€125
MATERIALES PUBLICIDAD Y OTROS POR PARTICIPANTE	€350
Totales	€1.475
CONSULTOR	
HONORARIOS POR HORA CONSULTOR	€20.000
TOTAL DE HORAS DE CAPACITACION	8
TOTAL DE HONORARIOS	€160.000
ALIMENTACION	€16.500
MONTO DE HOSPEDAJE	
TIQUETES AVION	
Totales	€176.500
GASTOS OPERATIVOS	
ALQUILER DE LABORATORIO DE COMPUTO	
DULCERIA	€3.500
PREVISION GASTOS ADMINISTRAT	9% DEL TOTAL DE INGRESOS
Totales	€0
GASTOS VENTAS COMISIONES	
COMISION ASESOR 1	5% DEL TOTAL DE INGRESOS
COMISION ASESOR 2	5% DEL TOTAL DE INGRESOS
TOTAL COMISIONES	€0
TOTAL GASTOS GENERAL	€0
UTILIDAD	€0

La plantilla propuesta tiene celdas ya automatizadas para sumar automáticamente todo el desglose. También algunas celdas tienen datos para seleccionar de una lista ya validada.

La plantilla se ha diseñado con el fin de que cualquier persona de la empresa en caso de no estar la persona que lleva este control de presupuesto, pueda hacer uso de la misma sin equivocación.

La siguiente figura resalta una lista para seleccionar el lugar en donde se llevará a cabo la misma.

Gestión del presupuesto para seminarios abiertos		
2	NOMBRE ACTIVIDAD	
3	FECHA (S) REALIZACION	
4	LUGAR	
5	TIPO	
6	CONSULTOR	
7	DURACION	
8	RESPONSABLE	
INGRESOS		
11	TOTAL DE PARTICIPANTES	8
12	PRECIO POR PARTICIPANTE	€70.000
13	DESCUENTOS	
14	TOTAL FACTURADO	€560.000
GASTOS		
17	HOTEL	
18	PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	€132.000
19	PANTALLA	
20	VIDEO BEAN	
21	SONIDO	
22	Totales	€132.000
23	PERSONA A SIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
24	ALIMENTACION	€16.500
25	VIATICOS-GASOLINA	€2.500
26	Totales	€19.000
27	PARTICIPANTE	
28	MANUAL X PARTICIPANTE	€1.000

Figura 10: Plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación abiertos. Línea que muestra la lista de lugares a elegir.

La siguiente figura, nos muestra la lista de Consultores a elegir para la respectiva capacitación:

Gestión del presupuesto para seminarios abiertos	
NOMBRE ACTIVIDAD	
FECHA (S) REALIZACION	
LUGAR	
TIPO	ABIERTO
CONSULTOR	A. MOYA M. DURAN L. CHAVES L. ANIBAL MORA A. MORA D. JIMENEZ M. SOTO M. LIBBY
DURACION	
RESPONSABLE	
INGRESOS	
TOTAL DE PARTICIPANTES	
PRECIO POR PARTICIPANTE	
DESCUENTOS	
TOTAL FACTURADO	€560.000
GASTOS	
HOTEL	
PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	€132.000
PANTALLA	
VIDEO BEAN	
SONIDO	
Totales	€132.000
PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
ALIMENTACION	€16.500
VIATICOS-GASOLINA	€2.500
Totales	€19.000
PARTICIPANTE	
MANUAL X PARTICIPANTE	€1.000

Figura 11: Plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación abiertos. Línea que muestra la lista de Consultores para elección de quien la imparte.

A continuación, en la Figura No.12 se despliega de la lista, la duración de horas a elegir:

Gestión del presupuesto para seminarios abiertos	
NOMBRE ACTIVIDAD	
FECHA (S) REALIZACION	
LUGAR	
TIPO	ABIERTO
CONSULTOR	
DURACION	8
RESPONSABLE	4
INGRESOS	
TOTAL DE PARTICIPANTES	12
PRECIO POR PARTICIPANTE	€70.000
DESCUENTOS	
TOTAL FACTURADO	€560.000
GASTOS	
HOTEL	
PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	€132.000
PANTALLA	
VIDEO BEAN	
SONIDO	
Totales	€132.000
PERSONA A SIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
ALIMENTACION	€16.500
VIATICOS-GASOLINA	€2.500
Totales	€19.000
PARTICIPANTE	
MANUAL X PARTICIPANTE	€1.000

Figura 12: Plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación abierto. Línea s que muestra la lista de la cantidad de horas posibles para elegir la duración

La figura siguiente detalla el rubro del nombre del responsable del seminario:

Gestión del presupuesto para seminarios abiertos		
1		
2	NOMBRE ACTIVIDAD	
3	FECHA (S) REALIZACION	
4	LUGAR	
5	TIPO	ABIERTO
6	CONSULTOR	
7	DURACION	8
8	RESPONSABLE	
9		ASESOR 1 ASESOR 2
10	INGRESOS	
11	TOTAL DE PARTICIPANTES	8
12	PRECIO POR PARTICIPANTE	€70.000
13	DESCUENTOS	
14	TOTAL FACTURADO	€560.000
15		
16	GASTOS	
17	HOTEL	
18	PAQUETE SEMINARIO (ALIMENTACION)	€132.000
19	PANTALLA	
20	VIDEO BEAN	
21	SONIDO	
22	Totales	€132.000
23	PERSONA ASIGNADA A CUIDAR EL SEMINARIO	
24	ALIMENTACION	€16.500
25	VIATICOS-GASOLINA	€2.500
26	Totales	€19.000
27	PARTICIPANTE	
28	MANUAL X PARTICIPANTE	€1.000

Figura 13: Plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación abiertos. Línea que muestra la lista de los asesores para elección del responsable

4.4. Metodología para la gestión de recursos humanos que identifique las competencias y documente los roles y responsabilidades del personal involucrado en los proyectos de capacitación.

La empresa actualmente no cuenta con un formato que identifique las competencias en los puestos, ni la responsabilidad propia de cada uno. Los puestos realizan labores en conjunto y esto crea un poco de desorden a la hora de buscar el responsable por algún error. Por esto la importancia de determinar roles y responsabilidades del personal en la empresa consultora.

Por ejemplo, la empresa consultora al trabajar con una pequeña área de ventas (asesores) de las capacitaciones, es importante que administre el conocimiento de estas competencias, de manera que ese conocimiento se quede en la

empresa, el asesor puede irse pero queda el conocimiento. Y es importante también que la empresa actualice las competencias de acuerdo al puesto. En este caso, la empresa al no contar con un sistema de gestión de recursos humanos desde su creación se ha estancado ya que no prioriza por área y no genera ningún valor agregado, ni motivación a su personal para que éste también se pregunte que más podría hacer por su trabajo y también en que puede colaborar a que la empresa mejore.

Lo que no se mide no se mejora y lo que no se controla no se mejora, por esto las competencias laborales son la capacidad que una persona manifiesta al realizar su trabajo, aplicando recursos, cumpliendo con el desempeño exigido, criterios y condiciones de ejecución en este caso del desarrollo de la logística de las capacitaciones. Aunado a esto se satisface las necesidades de los clientes.

El siguiente cuadro muestra la descripción propuesta de las competencias que deben tener los puestos que están relacionados directamente con el accionar de las capacitaciones. Cada puesto muestra sus respectivas competencias y su definición para conocer las habilidades, actitudes y comportamientos observables que debe tener para alcanzar el éxito en su función:

CUADRO 6: Competencias Laborales para Grupo GC

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	
GRUPO GC	
NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTOR DE OPERACIONES
COMPETENCIAS	DEFINICION
Iniciativa	Capacidad para autogerirse, sin supervisión, realizando acciones o tomando decisiones antes de ser requerido para ello o forzado por alguna eventualidad. Busca y aprovecha nuevas oportunidades que no afectarán el rol de los objetivos de la empresa.
Trabajo en Equipo	Dirige sus esfuerzos para trabajar de forma coordinada con otros y busca conseguir objetivos comunes. Asume ideas propuestas por otros miembros del equipo. Manifiesta un comportamiento positivo y cooperativo hacia los demás. Disponibilidad para negociar y conciliar tareas extraordinarias cuando el resto del equipo lo necesite.
Comunicación	Habilidad para transmitir ideas claras, de manera escrita y oral. Comprender de manera adecuada información recibida de otros.
Toma de Decisiones y solución de problemas	Capacidad de actuar para resolver problemas con comprensión clara de situaciones prontas a resolver, valorando opciones y revisando hechos.
Motivación	Capacidad para inspirar a los demás promoviendo la sana competencia para mejorar y creer en las propias capacidades. Combatir efectivamente actitudes negativas.
Manejo de relaciones	Habilidad para hacer sentir bien a los demás, reconocer los sentimientos y necesidades de los demás miembros del equipo.
Compromiso	Asumir la responsabilidad de las propias acciones y persistir a pesar de los obstáculos, trabajando el tiempo necesario para cumplir las tareas en el tiempo establecido.
Liderazgo	Capacidad de asumir un rol de autoridad necesario, delegar funciones sin evadir responsabilidades por los resultados del equipo, lograr llevar al equipo al cumplimiento de metas.
Asumir riesgos	Buscar retos y objetivos competitivos. Confrontar constructivamente los problemas para resolverlos. Promover la innovación y pensamiento creativo.
Crear un buen ambiente de trabajo	Escuchar ideas y puntos de vista. Ser abierto y directo. Reconocer y recompensar logros. Trabajar en equipo demostrando respeto y equidad para todos los miembros.
NOMBRE DEL PUESTO:	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN
COMPETENCIAS	DEFINICION
Orientación al cliente interno y externo	Atención a detalles. Claridad en comunicar expectativas y necesidades del cliente.
Disciplina	Realizar la tareas con integridad. Buscar retos y objetivos competitivos. Mantener y cumplir compromisos.
Orientación a resultados	Entregar un servicio innovador. Aprender de los éxitos y los errores.
Cumplimiento de compromisos	Habilidad para asumir responsabilidades. Demostrar actitud de compromiso ante circunstancias difíciles y sentido común para obtener resultados. Habilidad para analizar un problema y dar una solución efectiva.
Trabajo en Equipo	Dirigir su esfuerzo para trabajar de forma coordinada con otros hacia el alcance de objetivos comunes.
Gestión	Conocimientos generales en planificación y costos. Capacidad de implementación de soluciones optimizando recursos.
Resolución de Problemas	Capacidad de evaluación y análisis, creatividad y capacidad resolutoria. Perseverancia
Iniciativa	Generación de ideas innovadoras ante situaciones críticas.
Relaciones humanas	Capacidad de expresión y de relacionarse con madurez. Empatía, autocontrol e inteligencia emocional.
Autonomía	Capacidad de tomar iniciativas asumiendo riesgos. Proactividad.
NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR
COMPETENCIAS	DEFINICION
Servicio al Cliente	Comprender la importancia de la manera, trato, actitud e imagen que hay que mantener frente al cliente que contribuya a generar buenas relaciones comerciales y por ende una permanente repetición de compra de servicios de capacitación. Responder ante demandas de información del cliente. Disponibilidad para solucionar problemas con el cliente. Aspecto personal de cuidado.
Negociación	Identificar las expectativas del cliente, argumentar y concluir sus requerimientos para actuar en el sentido deseado del cliente. Habilidad para convencer con argumentos lógicos. Deja entrever los beneficios de la idea que aporta y utiliza lenguaje adecuado. Capaz de asimilar críticas y dar argumentos coherentes para rebatir.
Organización	Establece un método claro de trabajo. Cumple y da seguimiento al programa propuesto. Establece prioridades.
Orientación al logro	Establecimiento de metas retadoras. Proactivo. Tendencia hacia el alto rendimiento y éxito.
Iniciativa	Se antepone a los problemas y los resuelve siempre que se pueda. Habilidad para proponer, emprender y organizar.
Trabajo en Equipo	Facilita al resto del equipo información que puede ser de utilidad y ayuda. No antepone su ambición por encima de los objetivos de grupo.
Comunicación	Habilidad para brindar explicaciones al cliente, aún en circunstancias difíciles. Habilidad para hacer presentaciones a grupos grandes o pequeños, o compañeros de trabajo.
Compromiso con la tarea	Sentido de urgencia. Habilidad para asumir responsabilidades. Trabajar el tiempo necesario para cumplir con la tarea en el tiempo establecido.
Calidad	Alcanzar altos estándares de excelencia. Ejecución de actividades con el mínimo de errores. Realizar tareas con compromiso y a tiempo.
NOMBRE DEL PUESTO:	CONSULTOR
COMPETENCIAS	DEFINICION
Calidad	Alcanzar altos estándares de excelencia. Ejecución de actividades con el mínimo de errores. Realizar tareas con compromiso y a tiempo.
Didáctica	Habilidad para dar temas concretos y limitados. Exponer las ideas a desarrollar en orden lógico. Dra ejemplos o datos que respalden sus ideas y afirmaciones.
Inteligencia Emocional	Habilidad de autodominio.
Dominio de escena	Habilidad para desenvolverse de manera natural y con seguridad.
Oratoria	Controlar el tono de la voz. Hablar a una velocidad normal y con voz clara.
Comunicación	Habilidad para comunicar más ideas que palabras. Lenguaje concreto y específico, correcto y apropiado al tema y al auditorio.
Negociación	Identificar molestia en el auditorio. Capacidad de interactuar con el cliente. Capacidad de tener siempre una alternativa.
Solución de conflictos	Habilidad para realizar algo por voluntad propia sin que nadie se lo diga, ordene o motive.
Motivación	Capacidad de transmitir el conocimiento de manera que pueda concientizar al auditorio de manera positiva y generando más ideas y contribuyendo al bienestar de su aprendizaje personal y profesional.

4.4.1. Elaboración de un formato que documente el rol y las responsabilidades de los puestos

Para la empresa consultora es de vital importancia documentar el rol y las responsabilidades de cada puesto, como se mencionó anteriormente cada puesto realiza cualquier labor sin responsabilidad ni objetivo a seguir.

Con este formato se consigue que cada puesto de trabajo tenga claro su objetivo y respectivas funciones y responsabilidades, también conocer el nivel de autoridad del puesto y a quién debe reportar sus resultados o en caso de equivocación, saber a quién debe responder.

El cuadro N°7, muestra el formato establecido para la documentación de los puestos. Describe el objetivo del rol del puesto asignado, sus funciones y responsabilidades con base a las competencias anteriormente establecidas y también señala otros factores que permiten diferenciarlos para eventuales políticas salariales, reclutamiento, selección, evaluaciones de desempeño, capacitación, entre otras acciones de administración.

CUADRO 7: Descripción del puesto y responsabilidades

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS Y SUS RESPONSABILIDADES				
NOMBRE DEL PUESTO	OBJETIVO DEL ROL	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	NIVEL DE AUTORIDAD	A QUIEN REPORTA
DIRECTOR DE OPERACIONES	Gestionar los proyectos de capacitación, administra los recursos del proyecto tanto materiales, financieros y humanos.	Control de planillas Control de pago a proveedores. Supervisar compras. Aprobar el plan de capacitación. Aprobar presupuesto. Elaborar informes de estados financieros de la empresa. Realizar reuniones de coordinación semanales. Negociar y firmar contratos. Gestionar cambios a nivel de proyectos de capacitación. Firma de contratos con empresas para seminarios in house. Firma de contratos con consultores. Firma de contratos con Hoteles. Firma y sello de los certificados de participación Control de cuentas bancarias Participa en las sesiones de los seminarios	MAXIMO	
COORDINADOR DE CAPACITACION	Velar por el cumplimiento de la logística de las capacitaciones, también apoya y da soporte a otras áreas administrativas de la empresa.	Coordinar logística de las capacitaciones Programar los seminarios abiertos Desarrollar el manual participante Elaborar los certificados Hacer facturas a clientes Revisar y controlar presupuesto de los seminarios Tabular evaluaciones Elaborar reportes Enviar reportes al Director Control de cuentas por cobrar Facturación Persona autorizada a firmar certificados en caso de ausencia del Director. Participa en las sesiones de los seminarios	MEDIO	DIRECTOR DE OPERACIONES
ASESOR	Realizar la venta de las capacitaciones, apoya la ejecución de las mismas y sirve de respaldo como persona asignada para cuidar los seminarios	Elaborar hojas de venta Envíos masivos Seguimiento a mails de los clientes Atender clientes vía telefónica Procesar inscripciones Confirmar a los participantes Reproducción de manuales Llenar boleta de actividades de seminarios Desarrollo y mantenimiento de página web Participa en las sesiones de los seminarios Ayuda en la solución de problemas que puedan presentarse durante el desarrollo del seminario de capacitación	BAJO	COORDINADOR DE CAPACITACION
CONSULTOR	Desarrollar las capacitaciones como Seminarios_Taller	Realizar la sesión completa del seminario cumpliendo el horario establecido. Analiza sugerencias, efectúa cambios solicitados en el desarrollo del seminario. Elige la metodología adecuada para los seminarios. Elige el contenido de los temas a desarrollar en el seminario. Elabora el manual del participante y la respectiva presentación. Da retroalimentación a la empresa consultora para futuras mejoras. Firma contrato de capacitación. Decide la estructura a seguir en la sesión del seminario.	NULO	DIRECTOR DE OPERACIONES

4.5. Metodología para la gestión de las comunicaciones para establecer un plan estándar de comunicación en la coordinación de las capacitaciones.

Gestionar la comunicación en proyectos de capacitación asegura la recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y el destino final de la información necesaria para llevar a cabo toda la logística de las mismas.

4.5.1. Identificación de los interesados en la gestión de comunicación de los proyectos de capacitación.

La empresa consultora para que realice toda la logística de los programas de capacitación considerará la siguiente ficha modelo de los interesados para su respectivo desarrollo:

CUADRO 8: Interesados en la gestión de la comunicación

PERSONAL INTERESADO EN LA GESTION DE COMUNICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACION				
PUESTO	NOMBRE COMPLETO	OBJETIVO DEL ROL	INFORMACION DEL CONTACTO (MAIL Y NUMERO DE TELEFONO)	META
Director de Operaciones				
Coordinador				
Asesor				
Consultor				
Mensajero				
Asesora de ventas del Hotel				

4.5.2. Planificación de las comunicaciones

Planificar las comunicaciones determinará las necesidades de información y comunicación de los interesados en los proyectos de capacitación. Esto define quien necesita qué, cuándo y cómo se les puede proveer, quien recibirá la información. También define la tecnología a utilizar o el método y la frecuencia para transmitir la información.

El cuadro siguiente muestra como se planificará la gestión de las capacitaciones, detallando la fase a comunicar, con su respectivo mensaje, quién comunica, cómo lo va a comunicar (método o medio tecnológico), la frecuencia (trimestral, mensual, quincenal, semanal, diario, horas), luego el receptor es a quién se dirige

la información, y como se dará seguimiento, si será por observación, verificación, evaluación o formato establecido. La periodicidad se referirá a un punto más específico en la frecuencia (fechas, tiempos, etc.).

CUADRO 9: Plan de Comunicación para la gestión de las capacitaciones

PLAN DE COMUNICACIONES PROYECTOS DE CAPACITACIÓN							
FASE	MENSAJE	EMISOR	MEDIO	FRECUENCIA	RECEPTOR	RESPUESTA	PERIODICIDAD
	QUÉ SE COMUNICA	QUIÉN COMUNICA	COMO LO COMUNICA	CUÁNDO SE COMUNICA	A QUIÉN SE COMUNICA	COMO SE DA SEGUIMIENTO	

4.5.3. Elaboración de plantillas para la distribución de la información

Las plantillas que se proponen, serán utilizadas para la distribución de la información a los miembros del equipo y los clientes en el momento y la forma adecuada.

Este punto es importante en los proyectos de capacitación, ya que la empresa ha utilizado formatos informales y todos diferentes en la distribución de la información, y esta información es necesaria que se unifique, que sea más detallada y personalizada para imagen propia de la empresa consultora.

El cuadro N°10 siguiente, muestra la plantilla que se utiliza para la calendarización mensual de los seminarios de capacitación abiertos. Estas plantillas se crean mediante el programa Microsoft Publisher, y muestra visualmente el nombre del seminario programado en la fecha correspondiente y detalla las iniciales del consultor a cargo. Dicha plantilla se transmite mensualmente actualizada del Coordinador a los miembros del equipo: Director de Operaciones y Asesores.

CUADRO 10: Calendarización mensual de los seminarios

febrero 2011

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb
		1	2 TECNICAS EFECTIVAS DE TELEMERCADEO. L.CHAVES.	3	4 GESTION DE INVENTARIOS. A.MORA.	5 LEGISLACION LABORAL. D. JIMENEZ.
6	7	8 SUPERVISOR LOGISTICO. M. DURAN	9 TECNICAS DE MERCHANDISING. NIVEL BASICO. E. FALCON.	10 SUPERVISOR LOGISTICO. M. DURAN	11	12
13	14	15	16 COMPRAS CON EXCEL. NIVEL BASICO. A. MORA.	17	18 ADM DEL TIEMPO. A. MOYA.	19
20	21	22	23 CHARLA.	24 BODEGAS Y S'S. M.DURAN GESTION DE SUPERVISION. A. MOYA.	25	26
27	28					

La siguiente plantilla representa la programación que efectúa el Coordinador y se transmite al Director de Operaciones para su respectiva revisión y aprobación. La plantilla se creó en formato Excel y muestra los nombres de los seminarios programados trimestralmente, el día, horario y el nombre del Hotel y la sala de capacitación respectiva y el consultor a cargo. Luego muestra el asesor responsable de cada seminario y el nombre de quién cuidará el seminario como respaldo logístico durante ese día de capacitación.

Una vez aprobado, se envía este formato a los asesores para su respectivo conocimiento y seguimiento.

CUADRO 11: Calendarización de cursos y responsables

PROGRAMACION TRIMESTRAL 2011								
ENERO								
Nº	SEMINARIO	DIA	HORA	HOTEL	SALA	CONSULTOR	RESPONSABLE	PERSONA QUE CUIDA EL SEMINARIO
1								
2								
3								
FEBRERO								
Nº	SEMINARIO	DIA	HORA	HOTEL	SALA	CONSULTOR	RESPONSABLE	PERSONA QUE CUIDA EL SEMINARIO
1								
2								
3								
MARZO								
Nº	SEMINARIO	DIA	HORA	HOTEL	SALA	CONSULTOR	RESPONSABLE	PERSONA QUE CUIDA EL SEMINARIO
1								
2								
3								

Siguiendo la línea de calendarización, el siguiente cuadro muestra la plantilla creada en formato Excel para comunicar a los consultores el seminario que impartirán en las fechas previamente reservadas. Se les detalla también el horario y el nombre del lugar designado. En la parte de abajo se les informa algunas anotaciones importantes.

CUADRO 12: Calendarización de fechas del consultor

CRONOGRAMA SEMINARIOS_TALLER. CONSULTOR: XXXXX

ENERO				
Nº	SEMINARIO	FECHA	HORA	LUGAR
1				
FEBRERO				
Nº	SEMINARIO	FECHA	HORA	LUGAR
1				
2				
MARZO				
Nº	SEMINARIO	FECHA	HORA	LUGAR
1	XXX **			
2	XXX *			
3				

* CURSO EXISTENTE

** CURSO NUEVO

SE CONFIRMARA LA APERTURA DEL CURSO 8 DIAS ANTES DE LA FECHA

TODOS ESTAN PROGRAMADOS EN EL "X LUGAR" PERO PUEDE CAMBIAR. PREVIO AVISO.

Por otra parte, la empresa consultora no cuenta con un montaje uniforme para las hojas de venta de los seminarios, por lo que esto crea confusión en los clientes al no identificar una imagen publicitaria de la empresa. Esta plantilla también se creó con el programa Microsoft Publisher y se distribuye a toda la base de datos empresarial en los envíos masivos diariamente.

GRUPO GC	
LE INVITA A PARTICIPAR EN EL SEMINARIO_TALLER	
++++NOMBRE DEL EVENTO++++	
DIRIGIDO A:	
POR QUÉ DEBO LLEVAR ESTE SEMINARIO?	
OBJETIVO:	
CONTENIDO:	
METODOLOGÍA:	
CONSULTOR:	
FECHA: ?????????	
LUGAR: ??????????	
HORARIO // DURACION: ??? // ?? hrs	
INVERSIÓN: ???? INCLUYE: ??????? ***APLICAN DESCUENTOS PARA INSCRIPCIONES A PARTIR DE DOS PERSONAS***	
** MAS INFORMACION E INSCRIPCIONES **	
Tels. (506) ???-??? ???@grupogcasesores.com www.????.com	

Figura 14: Montaje para hoja de venta de los seminarios abiertos

La figura N°17 siguiente muestra el formulario de inscripción para todas las inscripciones de los seminarios abiertos, en donde en el encabezado señala el nombre completo del curso al cual está inscribiendo, el día, la fecha, año y horario del mismo. También detalla el lugar y dirección donde se llevará a cabo y el precio respectivo. También permite obtener los datos del contacto que es la persona que inscribe, luego los datos completos de los participantes, datos de la empresa y los requisitos para la facturación y el cliente puede detallar el modo de pago, si es por medio de transferencia, la celda muestra una lista desplegable con los respectivos números de cuenta bancaria. Al final se muestra las restricciones para la inscripción, cancelación de las mismas, entre otros detalles.

FORMULARIO DE INSCRIPCION



GRUPO GC
CAPACITACION Y CONSULTORIA

NOMBRE DEL SEMINARIO
DIA, FECHA, AÑO, HORARIO
LUGAR Y DIRECCION
PRECIO

DATOS DEL CONTACTO

CONTACTO

CARGO

E-MAIL

TELEFONO

DATOS DEL PARTICIPANTE

Nº	NOMBRE Y 2 APELLIDOS	CEDULA	TEL.TRAB.	PUESTO	E-MAIL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

DATOS DE LA EMPRESA

EMPRESA

TIPO

DIRECCION

DATOS DE FACTURACION

SE DEBE HACER LA FATURA
A NOMBRE DE

FORMA DE PAGO (X)

EFECTIVO

CHEQUE * EMITIR CHEQUE A NOMBRE DE GRUPO GC CAPACITACION Y CONSULTORIA

TRANSFERENCIA (SELECCIONAR DE LA LISTA)

TARJETA

OTRO (ESPECIFIQUE)

La realización de las capacitaciones queda sujeta a la conformación de un grupo mínimo de 8 participantes. Por esto, Grupo GC se reserva el derecho de cancelar esta actividad hasta 48 horas antes de su realización.

Las reservas de inscripciones pueden efectuarse hasta las 12:00 MD del día anterior al curso. Cancelaciones de inscripciones pueden realizarse hasta 48 horas antes del inicio de la actividad. Si la capacitación ya ha sido cancelada se acreditará el importe pagado a futuras actividades. Los inscritos que no puedan asistir, pueden designar un reemplazante enviando un mail a info@grupogcasesores.com indicando los datos del reemplazante y en lugar de quién concurrirá para evitar confusiones. Las vacantes son limitadas. No aplica descuentos para pagos con tarjeta. La factura puede entregarse antes (según políticas de cada empresa) o entregarse el día del evento.

Gracias por su inscripción

Figura 15: Formulario de inscripción seminarios abiertos

La plantilla siguiente fue creada en Microsoft Word, con el fin de detallar a los clientes un calendario trimestral, el cual se envía 2 veces al mes como recordatorio.



**LE INVITA A PARTICIPAR DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION DEL PRIMER TRIMESTRE 2011**

COD	NOMBRE DEL EVENTO - FECHA	HORARIO- DURACION-LUGAR -CONSULTOR
ENERO		
E-01		
E-02		
E-03		
E-04		
FEBRERO		
F-01		
F-02		
F-03		
F-04		
MARZO		
M-01		
M-02		
M-03		
M-04		
<p>*** MAS INFORMACION E INSCRIPCIONES ***</p> <p>Tels. (506)??????</p> <p>¿?????@grupogcasesores.com</p> <p>www.?????.com</p>		

Figura 16: Plantilla para la distribución del calendario trimestral a los clientes

La plantilla siguiente detalla un *check list* de lo que se debe llevar a los seminarios abiertos, esto para que no haya confusiones ni materiales olvidados:

CUADRO 13: Lista de lo que debe llevarse a los seminarios

LISTA DE LO QUE DEBE LLEVARSE A LOS SEMINARIOS. MARCAR CON EQUIS (x)		
SEMINARIO ABIERTO _____		SEMINARIO IN HOUSE _____
NOMBRE DE SEMINARIO: _____		
FECHA: _____	HORA: _____	LUGAR: _____
RESPONSABLE: _____		
LISTA	SI	NO AMERITA
1. MANUALES COMPLETOS. TOTAL: _____		
2. HABLADORES		
3. HOJA DE EVALUACION		
4. LISTA DE ASISTENCIA		
5. LAPICES		
6. CARTUCHERA		
7. HOJAS BLANCAS		
8. FACTURAS		
9. FACTURERO		
10. RECIBOS DE DINERO		
11. LIBRETITAS DE GC		
12. CONFITES		
13. TACITAS		
14. CERTIFICADOS FIRMADOS Y SELLADOS		
15. VIDEO BEAM		
16. LAP TOP		
17. PILOTS		
18. FILMINAS		
19. OTROS (ESPECIFICAR)		
FIRMA: _____		

4.6. Metodología para la gestión de los riesgos que identifique y planifique la respuesta a los riesgos en los proyectos de capacitación.

Para gestionar los riesgos en un proyecto, se debe tomar en cuenta los procesos de planificación de la gestión de los riesgos, identificación y análisis de riesgos, la respuesta a esos riesgos y el seguimiento y control de los mismos.

La gestión de riesgos tiene la finalidad de aumentar la probabilidad de los eventos positivos y disminuir los negativos. Los riesgos en los proyectos se originan por la incertidumbre y estos pueden cambiar durante la ejecución del proyecto. Se pueden identificar nuevos riesgos cuando hay mayor información

disponible, y algunos podrán ser eliminados como resultado de las actividades de los proyectos, por esto la gestión de riesgos es un proceso continuo de la función de Gerencia de Proyectos.

4.6.1. Planificación de la gestión de riesgos

La planificación de riesgos es una herramienta que contribuye metodológicamente a favorecer la supervisión de un proyecto, ya que jerarquiza los problemas y sus posibles soluciones. En este proceso se definirá cómo abordar y llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos de los proyectos de capacitación.

El siguiente cuadro nos muestra la forma en que se estructurará la gestión de los riesgos en la empresa consultora. Se toma en cuenta la metodología que define los métodos, herramientas y fuentes de información que pueden utilizarse. Los roles y responsabilidades define el líder encargado de los riesgos. La preparación del presupuesto nos detalla la asignación de recursos y estima los costos necesarios para la gestión de los riesgos. La periodicidad define cuándo y con qué frecuencia se realizará este proceso de gestión.

La categoría del riesgo es la estructura que nos define la identificación metódica de los riesgos a nivel de detalle y nos categoriza y ayuda a identificar el riesgo. Es una estructura de desglose del riesgo (RBS).

CUADRO 14: Plan de Gestión de Riesgos de proyectos de capacitación

Plan de Gestión de Riesgos a los proyectos de capacitación abiertos				
Metodología	Roles y responsabilidades	Preparación del presupuesto	Periodicidad	Categoría de riesgos

La categoría de riesgos contribuirá a obtener una efectiva identificación de los riesgos. A continuación se detalla uniformemente la estructura de categorización que se utilizará para los proyectos de capacitación:



Figura 17: Estructura de Desglose de Riesgos

Una vez realizada la categorización de los riesgos, se procede a definir su probabilidad e impacto, esto para el respectivo proceso de análisis cualitativo de los riesgos. El cuadro siguiente nos define la probabilidad de ocurrencia (en un intervalo de 0 a 100 en porcentaje) y el impacto negativo que tendría en la logística de las capacitaciones (de 1 a 5, donde 1 es el valor más bajo de impacto y el 5 el más alto). Estos dos valores, probabilidad por impacto dará como resultado el nivel de riesgo. Como identificación gráfica a este resultado, se seleccionaron colores para un mejor entendimiento visual del nivel de riesgo.

CUADRO 15: Porcentaje de probabilidad, magnitud de impacto y nivel de riesgo

PROBABILIDAD	
RANGO	PROBABILIDAD
1-20 %	Muy bajo
21-40 %	Bajo
41-60 %	Moderado
61-80 %	Alto
81-100 %	Muy alto
IMPACTO	
RANGO	IMPACTO
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto
5	Muy alto
NIVEL DE RIESGO	
RANGO	NIVEL
1-20	Muy bajo
21-80	Bajo
81-180	Moderado
181-320	Alto
321-500	Muy alto

4.6.2. Identificación de los riesgos en los proyectos de capacitación

Con la identificación de los riesgos podemos determinar cuáles riesgos afectarán la capacitación. De igual manera conforme avance el proyecto, pueden surgir otro tipo de riesgos, la frecuencia de la iteración y quién participará, puede variar de un caso a otro.

Para la identificación de los riesgos en el proceso logístico de las capacitaciones se utilizará la técnica de tormenta de ideas, con la cual se obtendrá una lista completa de los riesgos del proyecto. Luego estos riesgos serán categorizados por tipo de riesgo y su respectiva definición. En el siguiente cuadro se detalla la lista de los posibles riesgos según la tormenta de ideas:

CUADRO 16: Posibles riesgos en proyectos de capacitación

Tormenta de ideas
Posibles riesgos en los proyectos de capacitación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de presupuesto de capacitación de las empresas cliente 2. Escepticismo de las empresas en cuanto a la metodología de la capacitación. 3. Muchos compromisos de los consultores subcontratados y no puedan conceder a la empresa Consultora varias fechas al mes para impartir las capacitaciones. 4. Falta de espacio en los Hoteles usuales. 5. La persona asignada a cuidar el seminario no pueda ir. 6. El consultor se enferme 1 o 2 días antes de la capacitación o sufra algún imprevisto que le impida, como muerte de algún familiar muy cercano. 7. El consultor tenga un imprevisto camino al hotel, por presas, choque, etc. 8. El servidor de envíos masivos no esté funcionando los días de envío por falla en la web. 9. Que los clientes no reciban los mails de confirmación de seminarios. 10. No cubrir el cupo mínimo de 8 participantes para la apertura de un seminario. 11. Que cancele un grupo grande 1 día antes de la capacitación por motivos de fuerza mayor y se quede con menos del cupo mínimo establecido para la apertura. 12. Falla en el equipo audiovisual en último momento (que el proyector se queme). 13. Que la fotocopidora de donde se reproduce el material esté en mal estado y los manuales no se entreguen a tiempo. 14. No funcione aire acondicionado en el Hotel. 15. Que el día de la capacitación falte algún participante sin previo aviso por imprevisto a último momento. 16. Algún certificado al entregar esté con el nombre incorrecto del participante o se haya olvidado de hacer.

4.6.3. Ejecución del análisis cualitativo de los riesgos

Con los riesgos previamente identificados, se procede a realizar el análisis cualitativo de estos para evaluar su probabilidad de ocurrencia, magnitud de impacto y nivel de riesgo. Este análisis es una forma rápida para establecer prioridades para la respuesta a la planificación de la respuesta a los riesgos.

La técnica a utilizar para este análisis será la matriz de probabilidad e impacto, a continuación se detalla el desglose de la misma y su calificación asignada basándose en la probabilidad, impacto y el nivel del riesgo:

CUADRO 17: Análisis cualitativo de riesgos

PROBABILIDAD	RANGO	IMPACTO	RANGO	NIVEL DE RIESGO	RANGO
Muy bajo	1-20 %	Muy bajo	1	Muy bajo	1-20
Bajo	21-40 %	Bajo	2	Bajo	21-80
Moderado	41-60 %	Moderado	3	Moderado	81-180
Alto	61-80 %	Alto	4	Alto	181-320
Muy alto	81-100 %	Muy alto	5	Muy alto	321-500

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS					
Categoría del riesgo	Descripción del riesgo	Entregables afectados	Probabilidad	Impacto	Nivel del riesgo (probabilidad x impacto)
RE-01	1. Recorte de presupuesto de capacitación de las empresas cliente	Logística de Capacitación	70	4	280
RE-02	2. Escepticismo de las empresas en cuanto a la metodología de la capacitación.	Evento del seminario	20	3	60
RDP-01	3. Muchos compromisos de los consultores subcontratados y no puedan conceder a la empresa Consultora varias fechas al mes para impartir las capacitaciones.	Coordinar agenda con el consultor	40	4	160
RDP-02	4. Falta de espacio en los Hoteles usuales.	Determinar el lugar	40	4	160
RDP-03	5. La persona asignada a cuidar el seminario no pueda ir.	Evento del seminario	20	4	80
RE-03	6. El consultor se enferme 1 o 2 días antes de la capacitación o sufra algún imprevisto que le impida, como muerte de algún familiar muy cercano.	Evento del seminario	40	5	200
RE-04	7. El consultor tenga un imprevisto camino al hotel, por presas, choque, etc.	Evento del seminario	25	3	75
RT-01	8. El servidor de envíos masivos no esté funcionando los días de envío por falla en la web.	Venta del evento	40	4	160
RT-02	9. Que los clientes no reciban los mails de confirmación de seminarios.	Venta del evento	60	3	180
RDP-04	10. No cubrir el cupo mínimo de 8 participantes para la apertura de un seminario.	Venta del evento	60	5	300
RE-05	11. Que cancele un grupo grande 1 día antes de la capacitación por motivos de fuerza mayor y se quede con menos del cupo mínimo establecido para la apertura.	Evento del seminario	40	5	200
RT-03	12. Falla en el equipo audiovisual en último momento (que el proyector se quemé).	Evento del seminario	20	1	20
RE-06	13. Que la fotocopiadora de donde se reproduce el material esté en mal estado y los manuales no se entreguen a tiempo.	Elaborar el material	20	4	80
RT-04	14. No funcione aire acondicionado en el Hotel.	Evento del seminario	20	5	100
RE-07	15. Que el día de la capacitación falte algún participante sin previo aviso por imprevisto a último momento.	Evento del seminario	60	3	180
RDP-05	16. Algún certificado al entregar esté con el nombre incorrecto del participante o se haya olvidado de hacer.	Evento del seminario	20	2	40

RT: Riesgo Técnico

RE: Riesgo Externo

RDP: Riesgo Dirección de Proyectos

4.6.4. Planificación de la respuesta a los riesgos

Con la planificación de la respuesta a los riesgos antes descritos, se desarrollarán opciones y determinarán acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas en los entregables del proyecto.

En este proceso, se identifican y asignan los responsables que asumirán el cumplimiento a las respuestas de las acciones acordadas.

En el siguiente cuadro, se observa en la primera columna la categorización del riesgo, en la segunda columna representa si el riesgo es amenaza u oportunidad, seguidamente la descripción del riesgo y su causa, el entregable afectado, el nivel de riesgo dentro de la logística de las capacitaciones y la respuesta a ese riesgo como mitigación al mismo o mejora. Por último se define el responsable de dar respuesta a ese riesgo.

CUADRO 18: Plan de Respuesta a los riesgos

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS								
Categoría del riesgo	Amenaza/Oportunidad	Descripción del riesgo	Causa	Entregables afectados	Nivel de Riesgo	Respuesta	Estrategia de respuesta (evitar/transferir/mitigar/explotar/compensar/mejorar/aceptar)	Responsable
RE-01	Amenaza	1. Recorte de presupuesto de capacitación de las empresas cliente	Falta de presupuesto para áreas operativas y producción, las empresas recortan presupuesto de capacitación para invertir en producto terminado	Logística de Capacitación	ALTO	Realizar charlas gratuitas de 2 horas en temas relevantes para mantener una fidelización de clientes mientras las empresas recuperan presupuesto.	Mitigar	D.O
RE-02	Oportunidad	2. Escepticismo de las empresas en cuanto a la metodología de la capacitación.	Las empresas prefieren capacitación interna.	Evento del seminario	BAJO	Visitar a esas empresas y conocer el tipo de capacitación interna y ofrecer apoyo logístico y de capacitación en temas en los que no tengan experiencia, esto para hacer seminarios in house.	Mitigar	D.O
RDP-01	Amenaza	3. Muchos compromisos de los consultores subcontratados y no puedan conceder a la empresa Consultora varias fechas al mes para impartir las capacitaciones.	Trabajo y consultorias	Coordinar agenda con el consultor	MODERADO		Aceptar	C
RDP-02	Oportunidad	4. Falta de espacio en los Hoteles usuales.	Eventos varios	Determinar el lugar	MODERADO	Visitar otros hoteles, concertar citas y conocer los paquetes corporativos que ofrecen.	Mejorar	C
RDP-03	Amenaza	5. La persona asignada a cuidar el seminario no pueda ir.	Enfermedad, accidente, muerte	Evento del seminario	BAJO	Los demás miembros del equipo estén preparados y disponibles para cubrir el evento.	Mitigar	C
RE-03	Amenaza	6. El consultor se enferme 1 o 2 días antes de la capacitación o sufra algún imprevisto que le impida como muerte de algún familiar muy cercano.	Enfermedad, accidente, muerte	Evento del seminario	ALTO	Llamar a un Consultor "B" y solicitarle la disponibilidad, esto con un plan monetario de incentivo extra por el imprevisto.	Mitigar	D.O
RE-04	Oportunidad	7. El consultor tenga un imprevisto camino al hotel por presas, choque, etc.	Atraso	Evento del seminario	BAJO	La persona asignada a cuidar el evento, exponga el portafolio de servicios de la empresa.	Mejorar	Persona que cuida el seminario
RT-01	Amenaza	8. El servidor de envíos masivos no este funcionando los días de envío por falla en la web.	Falla en la web, falta de pago, fallo general del sistema por falta de mantenimiento	Venta del evento	MODERADO	Enviar uno por uno correos electrónicos a clientes potenciales	Mitigar	A
RT-02	Amenaza	9. Que los clientes no reciban los mails de confirmación de seminarios.	Falla de internet, bloqueo de IP	Venta del evento	MODERADO	Al no ver confirmación de leído por parte de los clientes, llamar por teléfono.	Mitigar	A
RDP-04	Amenaza	10. No cubrir el cupo mínimo de 8 participantes para la apertura de un seminario.	Falta de presupuesto de las empresas, desinterés por el seminario, poca publicidad.	Venta del evento	ALTO	Trasladar de fecha el seminario al mes próximo.	Mitigar	C
RE-05	Amenaza	11. Que cancele un grupo grande 1 día antes de la capacitación por motivos de fuerza mayor y se quede con menos del cupo mínimo establecido para la apertura.	Imprevisto de los participantes de fuerza mayor	Evento del seminario	ALTO	Llamar al resto de los clientes y cancelar el evento, programar el evento para otra fecha próxima a los 22 días y ofrecerles un descuento de un 5% por el inconveniente	Mitigar	C
RT-03	Amenaza	12. Falla en el equipo audiovisual en último momento (que el proyector se quemé).	No funcione el video bean por falla de motor, bombillo, virus en lap top, o falla en el cargador.	Evento del seminario	MUY BAJO	Los manuales contienen la presentación del consultor, mientras se llama al proveedor para el alquiler del video bean.	Mitigar	Persona que cuida el seminario
RE-06	Oportunidad	13. Que la fotocopiadora de donde se reproduce el material esté en mal estado y los manuales no se entreguen a tiempo.	Mal estado de la fotocopiadora.	Elaborar el material	BAJO	Llevar el material a la competencia.	Mejorar	A
RT-04	Oportunidad	14. No funcione aire acondicionado en el Hotel.	Falta de mantenimiento	Evento del seminario	MODERADO	Llamar a mantenimiento del Hotel para que solucionen el problema lo más pronto posible	Mejorar	Persona que cuida el seminario
RE-07	Amenaza	15. Que el día de la capacitación falte algún participante sin previo aviso por imprevisto a último momento.	Imprevisto de los participantes de fuerza mayor	Evento del seminario	MODERADO	Llamar a la empresa y justificar la ausencia y hacer envío de la factura respectiva	Aceptar	Persona que cuida el seminario
RDP-05	Amenaza	16. Algún certificado al entregar esté con el nombre incorrecto del participante o se haya olvidado de hacer.	No estaba en la lista, se traspapeló el nombre, mal anotado en el formulario de inscripción.	Evento del seminario	BAJO	Tomar los datos correctos del participante y hacerle llegar el certificado a la oficina a más tardar el día siguiente.	Mitigar	Persona que cuida el seminario

RT: Riesgo Técnico

RE: Riesgo Externo

RDP: Riesgo Dirección de Proyectos

4.7. Metodología para la gestión de las adquisiciones que planifique las compras y las contrataciones para los proyectos de capacitación.

La empresa consultora no cuenta con un proceso específico que planifique las compras de los proyectos de capacitación, que son necesarias para el desarrollo de cada una. Planificar las compras y adquisiciones de la logística de las capacitaciones abiertas detallará la conveniencia a la hora de realizar las compras de los suministros de oficina, qué y cuanto comprar y cómo y cuándo hacerlo.

Como procedimientos generales a tomar en cuenta para la adquisición de los proyectos de capacitación serían los siguientes:

CUADRO 19: Procedimientos estándar para toda contratación con Consultor, Hotel, Laboratorios, Equipo, Librería

CONTRATO DEL CONSULTOR	CONTRATO DEL HOTEL	CONTRATO DE LABORATORIOS	CONTRATO DE EQUIPO AUDIOVISUAL	CONTRATO CON LIBRERÍA
Se comunica al consultor 8 días antes la confirmación de la apertura del curso	Se comunica al Hotel 8 días antes la confirmación de la apertura del curso	Se comunica al Laboratorio de cómputo 8 días antes la confirmación de la apertura del curso	Llamar al proveedor con 2 días de anticipación para reservar el equipo	Para la reproducción de los manuales, se deja el borrador en la librería al menos 2 días antes de la fecha del seminario
El instructor pasa a la oficina a firmar el contrato en el lapso de esos 8 días antes de iniciar el curso	Se solicita la cotización respectiva por el número de participantes inscritos confirmados	Se solicita la cotización respectiva por el número de participantes inscritos confirmados	El proveedor el día del seminario entrega factura	El pago respectivo al material se realiza 8 días después
	Se revisa la cotización y se realizan las correcciones necesarias	Se revisa la cotización y se realizan las correcciones necesarias	Se cancela por el servicio al finalizar la capacitación	
	Se confirma la aprobación de la cotización	Se confirma la aprobación de la cotización		
	El Hotel envía el contrato para ser firmado y enviado por fax	El Laboratorio de Cómputo envía el contrato para ser firmado y enviado por fax		
	El 100% del pago por el servicio se cancela al terminar la capacitación	El 100% del pago por el servicio se cancela al terminar la capacitación		

4.7.1. Elaboración de una plantilla para las compras y adquisiciones de los proyectos de capacitación.

El objetivo de esta plantilla es mantener el orden en la existencia y el pedido de los suministros necesarios para el desarrollo de las capacitaciones, de esta manera se planea y coordina el pedido correspondiente con las cantidades necesarias. La plantilla controla de manera eficiente y efectiva la cantidad existente, el próximo pedido, los costos y el almacenamiento, para medir cada

cuánto se hace pedido. El control de esta plantilla se debe verificar cada 2 semanas.

El siguiente cuadro muestra el nombre del material, como se mide según su unidad, la existencia en la oficina, la fecha que se realiza el pedido, la cantidad a pedir, el costo unitario y el total. También se detalla el tiempo de abastecimiento en semanas de esos materiales.

CUADRO 20: Plantilla para las compras de suministros

MATERIAL	UNIDAD	EXISTENCIA	FECHA DE PEDIDO	CANTIDAD DE PEDIDO	COSTO U	TOTAL	TIEMPO DE ABASTECIMIENTO/SEMANA
LAPICES	Caja de 12						
LAPICEROS	Caja 50						
PAPEL CERTIFICADO	Paquete 50						
PAPEL HABLADOR	Paquete 50						
PILOTS PIZARRA	Caja 6						
HOJAS BLANCAS	Redma 500						
HOJAS RAYADAS	Paquete 100						
LIBRETITAS-SOUVENIR	Caja de 104						
FOLDERS	Blocs de 50						
BLOC DE APUNTES	Blocs de 50						
FACTURAS	Blocs de 50						
RECIBOS DE DINERO	Blocs de 50						
TINTA NEGRA IMPRESORAS	1 por impresora						
TINTA COLOR IMPRESORAS	3 por impresora						
PORTADAS DE MANUALES	Blocs de 50						

4.7.2. Elaboración de un contrato para los consultores.

Con la elaboración de un contrato para los Consultores, se pretende asegurar que los resultados del mismo, coincidan con las especificaciones del contrato y la empresa Grupo GC no conlleve a gastos extras por ineficiencia ni mal servicio , asegurándose la satisfacción plena de los clientes que recibirán la capacitación, de acuerdo a la evaluación final en cada seminario.

El contrato propuesto, se observa en el anexo N°2. El mismo ha sido revisado y aprobado por el Director de Operaciones de la empresa Consultora. Dicho contrato ha sido modificado y tomado como referencia del Curso de Adquisiciones llevado en el Programa de Maestría de Administración de Proyectos en la UCI.

5. CONCLUSIONES

Con la elaboración de este proyecto final de graduación se desarrollaron habilidades y técnicas para realizar la gestión del alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicaciones, riesgos y adquisiciones en la logística de los proyectos de Capacitación en la empresa consultora Grupo GC. También se tuvo la oportunidad de conocer y utilizar programas como el WBS Chart Pro y el Microsoft Project extendiendo los conocimientos de las diferentes herramientas de software para la administración de proyectos que existen actualmente.

La realización de las metodologías propuestas facilitará el éxito de estos proyectos. Un proyecto bien planificado es un proyecto bien administrado ya que con un buen plan de gestión del proyecto se podrá realizar un buen control y seguimiento de este.

La metodología para la gestión del alcance de los proyectos de capacitación abierto definió los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones, sus requisitos y características del servicio que ofrece la empresa consultora, los límites del proyecto y sus productos entregables y algunas restricciones del proyecto, entre otros rubros de importancia como la creación de una estructura de desglose de trabajo (EDT) que representa el trabajo específico en la logística de las capacitaciones.

La metodología para la gestión del tiempo identificó los entregables para las subdivisiones detalladas en el EDT y con esto se estableció la secuencia de las actividades mediante un diagrama de red, representando las actividades del cronograma del proyecto. La empresa consultora ahora cuenta con la estimación de los recursos necesarios (humano y material) para un buen desarrollo de las actividades del proyecto.

Con la plantilla propuesta para el seguimiento y control del presupuesto para los seminarios abiertos se obtuvo un presupuesto detallado de las capacitaciones abiertas, con esto mayor beneficio en cuanto no se incidirá más en gastos extras y puede cubrir de ahora en adelante cualquier imprevisto, ya que se contempla ese rubro dentro del nuevo presupuesto.

Con el diseño de la metodología para la gestión del recurso humano se identificaron las competencias del personal directo en los proyectos de capacitación. La metodología propuesta es de gran importancia para la empresa ya que documenta funciones y responsabilidades que no estaban claras, también da a conocer los niveles de autoridad y a quién se debe reportar los resultados, ya que la ausencia de esos aspectos, ocasiona falta de trabajo en equipo al no haber un líder que encabece las funciones y su respectivo cumplimiento.

El diseño de la metodología para la gestión de las comunicaciones permitió identificar los interesados en la gestión de comunicación y la elaboración de plantillas para la distribución interna de la información entre los miembros del proyecto y la información que deben conocer los clientes.

La identificación de los riesgos, planificación a sus respuestas y su probabilidad de impacto contribuye a conocer los aspectos negativos que inexorablemente pueden llegar a afectar las capacitaciones, pero a su vez desarrolla un plan que minimiza con su pronta respuesta sus consecuencias.

Para gestionar las adquisiciones, se implemento una plantilla para planificar las compras de suministros de la oficina y se elaboro el contrato para los Consultores.

6. RECOMENDACIONES

Tener el apoyo de la Dirección de la empresa consultora para implementar estas metodologías en los seminarios abiertos.

La presentación de estas metodologías debe ser siempre expuesta a los asesores nuevos o cualquier otro puesto que se quiera integrar al equipo.

Mejorar las prácticas de gestión internas como principio fundamental de la empresa, de esta manera mejorar el desempeño de los empleados y buscar maneras, de que ellos mismos se sientan motivados por su trabajo y por ende aumente aun más su rendimiento.

Es importante que la empresa consultora realice una propuesta de un modelo propio de evaluación que contemple factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se tomen en cuenta aspectos que puedan ser intervenidos por la Dirección y que desarrollen niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a las metodologías propuestas.

Tener la capacidad de retroalimentación con base en los resultados que se obtengan con la utilización de estas metodologías, porque no existe nada peor que saber que se está por mal camino y continuar en el mismo.

La empresa consultora desarrolle una metodología para los proyectos de capacitación *in house*, ya que su logística es diferente, por lo que el alcance, tiempo, costos, riesgos y adquisiciones varían.

7. BIBLIOGRAFÍA

Barrantes, E.F. (2004). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. 7. reimp. de la 1 ed. San José, CR.: EUNED, 2004. 264p.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos, La Guía*. Primera edición. México: McGraw-Hill. 53, 75, 78,88 p.

Grupo GC Gestión en Capacitación y Consultoría Empresarial S.A. 2006. “*Guía de Servicios Empresariales*”.1-35p.

Moya, A. (2009). S.A. 2009. *Manual Seminario_Taller: Gestión Efectiva de la Capacitación*. Grupo GC Gestión en Capacitación y Consultoría Empresarial 25-58p.

Plantillas de Formatos de Gestión de Proyectos (según la 4ta versión de la Guía del PMBOK® del PMI®).

http://www.dharmacon.net/site/index.php?option=com_docman&Itemid=13

PMI (Project Management Institute). 2008. “*Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK*. (4ª ed.) USA: PMI Publications.5-7; 37-39; 41-43; 46-55; 103-109; 114; 129-131; 165-167; 215-217; 220-225; 243-244; 273-275; 313-317.

U.C.I (Universidad para la Cooperación internacional). 2008. “*Reglamento para la elaboración del Proyecto Final de Graduación*”. San José, Costa Rica.

8. ANEXOS

8.1. Anexo N°1. Entrevista informal a director de operaciones y asesores.

ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACION DE 1 A 5	OBSERVACIONES
1. La empresa cuenta con un Plan Estratégico y un plan de ejecución del mismo?	1	de momento se está elaborando uno nuevo.
2. Existe una adecuada comunicación entre los miembros del equipo?	3	No existe, a veces el trato y el tono de voz no son los adecuados a la hora de transmitir o exponer pensamientos
3. La autoridad directiva tiene metas claras	3	es muy cambiante, en ocasiones solo deja las ideas y propuestas de palabra pero no se llevan a cabo.
4. Hay indicadores de desempeño claros y específicos que evalúen la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de capacitación que brinda la empresa?	4	hay una evaluación al final de los seminarios
5. Se dispone de una manual de puestos que indique los roles y responsabilidades?	1	no existe, las personas no tienen definido su rol de trabajo y sus responsabilidades.
6. Existen procedimientos para la coordinación adecuada de la logística de las capacitaciones abiertas?	2	existen, pero no son los mas adecuados.
7. Hay criterios claros que evalúen su trabajo diario?	1	
8. Hay un ambiente en el equipo que propicie innovación, mejora y retroalimentación en las labores realizadas?	2	
9. Existen procedimientos de adquisiciones de suministros adecuados?	3	no, se compra siempre a ultima hora, cuando no hay nada
10. Existen procedimientos claros para administrar y llevar un control adecuado del presupuesto de las capacitaciones abiertas?	3	no

1= calificación más baja

5= calificación más alta

8.2. Anexo N°2. Contrato para consultores.

CONTRATO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Entre nosotros, **GRUPO GC GESTION EN CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL S.A.**, con cédula de persona jurídica _____, con domicilio en la ciudad de _____, en adelante denominado como “**GRUPO GC**” representada en este acto por su **GERENTE GENERAL** con las facultades de **APODERADO GENERAL SIN LÍMITE DE SUMA**, señor _____, de nacionalidad _____, mayor de edad, de profesión _____, vecino de _____, portador de la cédula de identidad número _____ por una parte, y por la otra, el señor _____, de nacionalidad costarricense, mayor de edad, de profesión _____, vecino de _____, portador de la cédula de identidad número _____, en adelante denominado como el “**CONSULTOR**”, hemos convenido en celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORÍA**, el cual se regirá por las cláusulas, estipulaciones que adelante se indican y por las siguientes:

DECLARACIONES

A. GRUPO GC, es una Empresa de Capacitación y Consultoría Empresarial. Por tanto, **GRUPO GC**, mide su desempeño y el de sus interesados bajo los principios empresariales de productividad, eficacia y eficiencia, ofreciendo así a las empresas los mejores proyectos de capacitación.

B. Por su parte, el **CONSULTOR** declara a **GRUPO GC**, que ejerce su profesión en forma libre e independiente, y que cuenta con los estudios, conocimientos, experiencia, material y equipos suficientes para brindar el seminario bajo el nombre de _____.

C. Ambas partes, manifiestan que el presente contrato se regirá por la buena fe entre ellas, y por las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA: DEL OBJETO:

El **CONSULTOR** se obliga y compromete expresamente con **GRUPO GC** como **CONSULTOR** a ejecutar y realizar todos y cada uno de los puntos desarrollados por **GRUPO GC** en la propuesta de servicios ofrecida en la hoja de venta del seminario a impartir, en la cual consta en forma detallada el objetivo general, justificación, contenidos a desarrollar y la metodología a trabajar en dicho seminario. Propuesta que es firmada por ambas partes en señal de aceptación y que pasa inmediatamente a formar parte de este contrato como anexo.

GRUPO GC será el supervisor del trabajo y encargado de cualquier variación que en el desarrollo del mismo se estime necesario realizar. Por tanto el **CONSULTOR** se compromete y obliga a acatar las instrucciones que gire **GRUPO GC** por medio de sus funcionarios previamente autorizados por el Director de Operaciones, en todo momento y relacionadas con la forma de

realizar el seminario, entendiéndose claramente que lo anterior no se puede interpretar por ningún motivo como interferencia de **GRUPO GC** en su labor o criterio profesional independiente.

El **CONSULTOR** se compromete a prestar sus servicios en forma profesional acorde a sus grados académicos, estudios, conocimientos, experiencia y apegado siempre a los más altos principios éticos y morales que en todo momento debe regir en esta clase de servicios, además se compromete a utilizar durante el plazo del seminario la metodología y herramientas de análisis propiedad de **GRUPO GC** y que ésta pondrá a su disposición, para asegurar la calidad del trabajo y sus resultados.

SEGUNDA: LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL SEMINARIO:

No obstante ser el **CONSULTOR** independiente muestra en este acto su conformidad en desarrollar sus servicios de consultoría en las instalaciones del Hotel _____, ubicado en _____

TERCERA: DEL PLAZO:

El presente seminario se llevará a cabo el día _____ en horario de _____, con una duración efectiva de _____ horas.

CUARTA: DEL PRECIO Y FORMA DE PAGO:

El monto único y total que percibirá el **CONSULTOR** por concepto de sus honorarios profesionales por sus servicios será la suma de _____, que **GRUPO GC** se compromete pagar al **CONSULTOR** en un solo pago inmediatamente después de de tabuladas las evaluaciones del seminario taller, en un máximo de 2 días posteriores al término de la fecha del seminario

QUINTA: OBLIGACIONES DEL CONSULTOR:

Además de las anteriores, son también obligaciones del **CONSULTOR**, las siguientes:

- A. Ocho días antes del inicio del seminario, el **CONSULTOR** deberá entregar a **GRUPO GC** vía mail en digital, el manual correspondiente para uso de los participantes.
- B. El **CONSULTOR** se obliga y compromete a cumplir fielmente y en forma puntual el cronograma diseñado por **GRUPO GC** e incluido en la propuesta y/o oferta aprobada por los clientes.
- C. Guardar absoluta confidencialidad acerca de toda información que llegue a conocer en relación a **GRUPO GC** o del cliente participante, sus personeros o empleados, con motivo de la prestación de sus servicios de Consultoría.

SEXTA: OBLIGACIONES DE GRUPO GC:

Las siguientes son las obligaciones de **GRUPO GC:**

- A. Pagar al **CONSULTOR** el precio de los honorarios profesionales en el monto y forma indicada en la cláusula cuarta de este contrato.

- B. Suministrar al **CONSULTOR** la metodología y herramientas de análisis propiedad de **GRUPO GC** y que pondrá a su disposición, para asegurar la calidad del trabajo y sus resultados.

SÉTIMA: AUSENCIA DE RELACIÓN LABORAL:

Al ser el **CONSULTOR** un profesional independiente y siendo el presente documento un contrato de prestación de servicios profesionales, es entendido que no existe ninguna relación laboral entre las partes, por tanto, en este acto, el **CONSULTOR** expresamente exonera de cualquier responsabilidad Patronal a **GRUPO GC**, corriendo por su cuenta cualquier pago por concepto de cargas sociales o cualquier otro existente entre el **CONSULTOR** sus funcionarios o empleados, incluyendo los pagos al Instituto Nacional de Seguros por concepto de riesgos profesionales.- No obstante lo anterior, **GRUPO GC** deberá previamente aprobar por escrito la inclusión de cualquier funcionario o empleado del **CONSULTOR** en el trabajo aquí contratado.

OCTAVA: TERMINACIÓN ANTICIPADA y RESOLUCIÓN CONTRACTUAL:

GRUPO GC, se reserva el derecho de dar por terminado el presente contrato en cualquier momento, cuando a su criterio existan causas que así lo ameriten, con la única obligación de pagar al **CONSULTOR** el monto de honorarios profesionales por sus servicios de acuerdo al avance de los mismos. Renunciando en este acto el **CONSULTOR** a cualquier reclamo sea este administrativo o judicial en contra de **GRUPO GC** por tal decisión.

Expresamente acuerdan las partes, que en el eventual caso de que el cliente decida terminar o suspender en forma parcial o total la consultoría que ha confirmado con **GRUPO GC** por cualquier causa, esta sola circunstancia se constituirá por sí sola en causal automática de terminación anticipada del presente contrato, sin responsabilidad alguna para las partes, pero en tal evento, **GRUPO GC** no deberá pagar al **CONSULTOR** por el servicio en el momento que se produzca tal decisión del cliente. Es por tanto entendido, que el presente contrato se origina y depende de la existencia y vigencia del convenio suscrito entre **GRUPO GC** y la participación del cliente en el seminario.

NOVENA: DERECHOS DE AUTOR Y/O CONEXOS:

Se entiende claramente que cualquier derecho de autor u otro conexo será de exclusiva propiedad del **CONSULTOR** por tal razón **GRUPO GC** no tendrá derecho alguno sobre estos. No obstante, si por cualquier motivo, razón o circunstancia **GRUPO GC** se sintiera con algún derecho, en este acto expresamente los cede y/o traspasa de forma gratuita, total y absoluta a favor del **CONSULTOR**, y renuncia expresamente a cualquier reclamo en su contra ya sea este administrativo o judicial, además se abstendrá de inscribir parcial o totalmente a su nombre cualquiera de esos derechos o sus modalidades, ya sea como obra individual; obra en colaboración; obra seudónima; obra póstuma; obra originaria; obra derivada; obra colectiva; obra intelectual o cualquier otra, renuncia por tanto en este acto a cualquier derecho patrimonial sobre el resultado de la consultoría relacionada en este contrato.

DÉCIMA: PROTOCOLIZACIÓN:

Ambas partes se autorizan mutuamente a elevar el presente contrato a escritura pública sin necesidad de citación o compulsión a la otra para que comparezca ante Notario Público de su elección.

DÉCIMA PRIMERA: NOTIFICACIONES:

Cualquier notificación o comunicación en relación al presente contrato, la harán las partes a las siguientes direcciones: **GRUPO GC:** En sus instalaciones sitas _____.
CONSULTOR: En su casa de habitación sita en _____.

DÉCIMA SEGUNDA: JURISDICCIÓN

En el eventual caso de discordia que no pueda ser solucionada por la vía del diálogo entre las partes, serán competentes los Tribunales de Justicia de la Provincia de San José, para conocer cualquier diferendo entre ellas.

DÉCIMA TERCERA: ESTIMACIÓN:

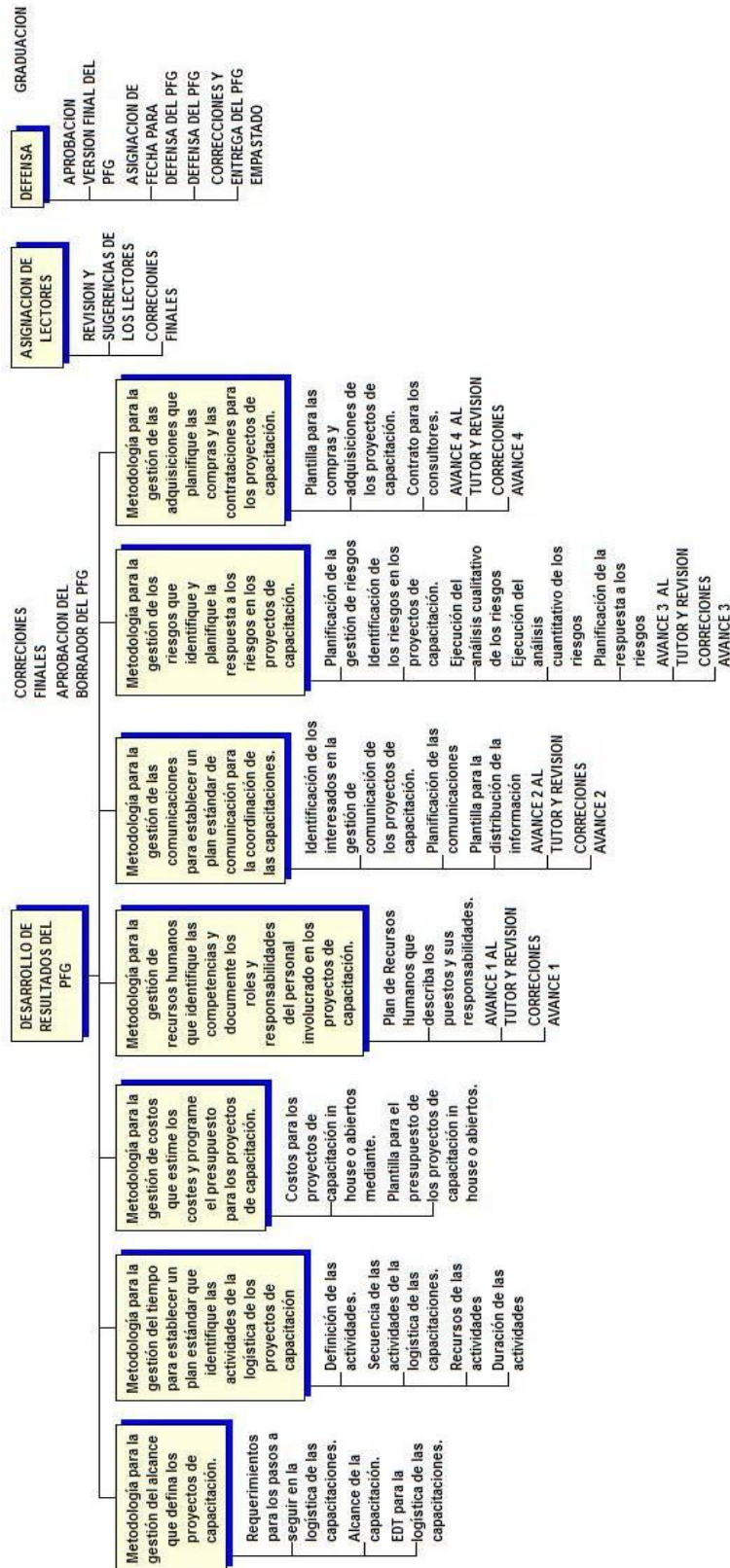
Para efectos fiscales se estima el presente contrato en la suma de _____

Las partes contratantes declaran que todas y cada una de las cláusulas del presente contrato son ciertas y consecuentemente se comprometen a su fiel cumplimiento. Sometiéndose en todo a las leyes y tribunales de Justicia de Costa Rica, por lo cual firman la ciudad de San José, a las _____ del día _____ del mes de _____ del año _____.

XXXXXXX
Representante Legal Grupo GC

XXXXXX
Consultor

8.4. Anexo N°4. EDT PFG.



8.5. Anexo N°4. Acta (CHARTER) del Proyecto.

Información principal y autorización de proyecto	
Fecha: 18/10/2010	Nombre de Proyecto: Metodología para la Administración de Proyectos de Capacitación en Grupo GC Capacitación y Consultoría Empresarial S.A.
Áreas de conocimiento / procesos: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Costo • Alcance • Recursos Humanos • Comunicaciones • Adquisiciones • Riesgos Procesos: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciación • Planificación 	Área de aplicación (sector / actividad): Empresas de capacitación y consultoría empresarial
Fecha de inicio del proyecto: 18/10/2010	Fecha tentativa de finalización del proyecto: 29/04/2011
Objetivos del proyecto (general y específicos): Objetivo General: Diseñar una metodología para la administración de proyectos de capacitación en Grupo GC Capacitación y Consultoría Empresarial S.A. Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar una metodología de para la gestión del alcance que defina los proyectos de capacitación. ▪ Diseñar una metodología para la gestión del tiempo para establecer un plan estándar que identifique las actividades y estime la cantidad de recursos para realizar cada actividad del cronograma. ▪ Diseñar una metodología para la gestión de costos que estime los costos y programe el presupuesto en los proyectos de capacitación. ▪ Diseñar una metodología para la gestión de recursos humanos que identifique las competencias y documente los roles y responsabilidades del personal involucrado en los proyectos de 	

capacitación.

- Diseñar una metodología para la gestión de las comunicaciones para establecer un plan estándar de comunicación en la coordinación de las capacitaciones.
- Diseñar una metodología para la gestión de los riesgos que identifique y planifique la respuesta a los riesgos en los proyectos de capacitación.
- Diseñar una metodología para la gestión de las adquisiciones que planifique las compras y las contrataciones para los proyectos de capacitación.

Descripción del producto:

Una metodología para proyectos de capacitación que responda a las principales necesidades de la empresa en cuanto a la logística de cada capacitación.

El producto de este PGF es diseñar metodologías que propicien un ámbito de excelencia en cuanto a tiempo, costo, alcance, recurso humano, comunicación, adquisiciones y riesgos en el proceso de coordinación de las capacitaciones que brinda Grupo GC. Se muestra a continuación dichas metodologías y sus entregables:

- Metodología para la gestión del alcance: Recolección de los requerimientos para los pasos a seguir en la logística de las capacitaciones, definición del alcance de la capacitación, creación del EDT para la logística de las capacitaciones.
- Metodología para la gestión del tiempo: Definición de las actividades, establecimiento de la secuencia de las actividades de la logística de las capacitaciones, estimación de los recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades.
- Metodología para la gestión de costos: estimación de los costos para los proyectos de capacitación in house o abiertos, elaboración de una plantilla para el presupuesto de los proyectos de capacitación in house o abiertos.
- Metodología para la gestión de recursos humanos que identifique las competencias y documente los roles y responsabilidades del personal involucrado en los proyectos de capacitación.
- Metodología para la gestión de las comunicaciones: Identificación de los interesados en la gestión de comunicación de los proyectos de capacitación, planificación de las comunicaciones, elaboración de plantillas para la distribución de la información.
- Metodología para la gestión de los riesgos: planificación de la gestión de riesgos, identificación de los riesgos en los proyectos de capacitación, ejecución del análisis cualitativo de los riesgos, ejecución del análisis cuantitativo de los riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos
- Metodología para la gestión de las adquisiciones: Elaboración de una plantilla para las compras y adquisiciones de los proyectos de capacitación, elaboración de un contrato para los consultores.

Necesidad del proyecto (lo que da origen):

La empresa actualmente cuenta con procedimientos informales para la coordinación y desarrollo de cada una de las capacitaciones. Procedimientos que han dado resultado a lo largo de estos años, sin embargo han creado dificultades en algunos casos, ya que el personal no siempre cuenta con las mismas directrices y cuando alguno de los asesores se ausenta y otro debe cubrir su capacitación, utiliza actividades, plantillas y procedimientos diferentes.

En cuanto a tiempo no se envían las invitaciones a los clientes con la debida antelación para que las empresas contratantes cuenten con el tiempo suficiente para hacer el procedimiento interno y ajuste del presupuesto para la inscripción. Algunos asesores envían las invitaciones 1 mes antes, otro mes y medio antes, otros 22 días antes. No existe una actividad definida que establezca y justifique el tiempo de anticipación con el que deba enviarse la información.

Los costos en cada capacitación no son los mismos, no hay una plantilla de desglose para llevar un control adecuado de los mismos. Debido a esto, en algunas capacitaciones se invierte más dinero en materiales, en gastos de mensajería, alquiler de equipo audiovisual, etc.

El recurso humano y la comunicación es deficiente, debe existir un plan que contenga plantillas y herramientas para un buen manejo de la comunicación para cada coordinación de las capacitaciones y un manual de roles y responsabilidades para cada uno de los puestos.

Para las adquisiciones, no hay un contrato para los Consultores que defina pautas en cuanto a disponibilidad, pagos, cumplimiento y satisfacción de las capacitaciones con su taller impartido. No hay un plan de gestión de compras para uso de la oficina, en cuanto a compra de materiales, papelería, etc., no hay inventario de suministros de oficina ni de los manuales sobrantes en cada capacitación.

Los riesgos, es un punto importante, no hay un plan B para las capacitaciones, y se han corrido riesgos de que el consultor se enferme un día antes, se quemé el proyector, falta de electricidad en el Hotel, retraso en la alimentación, no hay un contrato con el Hotel para que el servicio ofrecido se cumpla al 100%; entre otros.

Al no tener el personal de Grupo GC una metodología que homogenice las actividades, se crean diferencias a la hora de coordinar una capacitación y no hay orden en el cumplimiento de las actividades, ni la misma atención y referencia a los clientes.

Justificación de impacto (aporte y resultados esperados):

Con una metodología acorde para una buena administración de los proyectos de capacitación, se aprovecharán mejor los recursos, el tiempo, la disponibilidad y también ayuda a la empresa a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

Con esta metodología y tomando como base siete de las nueve áreas del conocimiento según el PMI (alcance, tiempo, costo, recurso humano, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) quedarán definidas actividades, formatos y plantillas de manera estándar para todas las capacitaciones.

El personal de la empresa al contar con una metodología estándar cumplirá con la misma de manera más ordenada y profesional, y mediante el plan de recursos humanos queden establecidas sus funciones y no existirían discordancias en los puestos.

Restricciones / limitantes / factores críticos de éxito:

- Restricciones/ Limitantes:

La metodología es aplicable sólo en proyectos de capacitación.

Tiempo limitado de parte del Director de Operaciones y asesores de capacitación debido a la gran cantidad de proyectos de capacitación en el primer semestre del 2011.

El tiempo para la realización del PFG en 3 meses.

- Factores críticos de éxito:

Acceso a toda la información de la empresa.

Con este PFG satisfacer una necesidad de la empresa consultora.

Mayor compromiso de los colaboradores con la empresa.

Actividades más profesionales al comprender y aplicar la metodología de manera homogénea.

Mayor orden en la empresa.

Identificación de grupos de interés (stakeholders):**Cliente(s) directo(s):**

- Personal administrativo de Grupo GC
- Consultores
- Abogado
- Contador
- Mensajero

Cientes indirectos:

- Todas las empresas que requieran que su personal sea capacitado. Se pueden clasificar así:

* Empresas según sector de actividad: sector primario (agrícola), sector secundario (industrial) y sector terciario (servicios).

* Empresas según tamaño: grande, mediana y pequeña empresa, las microempresas.

* Empresas según la propiedad de capital: pública, privada o mixta.

* Empresas según el ámbito de actividad: locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales.

- Todas aquellas empresas centroamericanas que requieran capacitación.
- Toda la cartera de clientes preferenciales de Grupo GC.

Nombre Estudiante: Alejandra Mora Segura

Firma:

Aprobado por: Miguel Vallejo.

Firma:

8.7. Anexo N°6. EDT. Logística de las capacitaciones.

