

**INFORME PROYECTO DE TÍTULO:**  
**“CAPACITACIONES PERSONAL**  
**EMPRESA ITSEC S.A.”**



ALUMNO: CONSTANZA DONOSO SANTIBAÑEZ

PROFESOR GUÍA: ANDRÉS MUÑOZ PEÑA

FECHA: 29 de noviembre 2024

## Índice

<b>CAPÍTULO I “INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES” .....</b>	iv
<b>Presentación del Proyecto de Título .....</b>	iv
<b>Hojas de Calificación .....</b>	v
<b>Dedicatoria .....</b>	vi
<b>Agradecimientos .....</b>	vii
<b>Índice de Figuras .....</b>	viii
<b>Glosario, abreviaturas y simbología .....</b>	ix
<b>Resumen .....</b>	xi
<b>CAPÍTULO II “CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO Y DIAGNÓSTICO” ..</b>	xii
<b>Descripción del Lugar de Práctica .....</b>	xii
<b>Descripción del Departamento .....</b>	xiv
<b>Descripción de Labores Desempeñadas .....</b>	xv
<b>Diagnóstico .....</b>	xvi
<b>Análisis Externo .....</b>	xvi
<b>Análisis del Mercado: Matriz PESTA .....</b>	xvi
<b>Citas de la Matriz PESTA .....</b>	xvii
<b>Análisis Industria: Matriz Porter .....</b>	xx
<b>Análisis Interno .....</b>	xxi
<b>Cadena de Valor .....</b>	xxi
<b>Matriz FODA .....</b>	xxiii
<b>Estrategias Matriz FODA .....</b>	xxvi
<b>CAPÍTULO III “DESARROLLO” .....</b>	xxx
<b>Planteamiento de la problemática .....</b>	xxx
<b>Solución de la problemática .....</b>	xxxii
<b>Marco Conceptual .....</b>	xxxiii
<b>Implementación .....</b>	xli
<b>Carta Gantt .....</b>	xlii
<b>Plan de Capacitación en Habilidades Blandas .....</b>	xliii
<b>Tarea 1: Detección de Necesidades de Capacitación .....</b>	xliii
<b>Tarea 2: Diseño de Capacitación .....</b>	lxxi

<b>Tarea 3: Implementación</b> .....	lxxiv
<b>Tarea 4: Evaluación Final</b> .....	lxxvii
<b>Tarea 5: Informe Final</b> .....	lxxxiv
<b>CAPÍTULO IV “EVALUACIÓN Y CONCLUSIÓN”</b> .....	lxxxv
<b>Evaluación</b> .....	lxxxv
<b>Conclusiones Flujo de Caja</b> .....	lxxxviii
<b>Conclusión</b> .....	lxxxix
<b>CAPÍTULO V “ASPECTOS COMPLEMENTARIOS”</b> .....	xcii
<b>Bibliografía</b> .....	xcii
<b>Anexos</b> .....	xciii
1. Propuesta Comercial: Curso “Coaching Integral para el Éxito Personal y Profesional” .....	xciii

## ***CAPÍTULO I “INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS GENERALES”***

### **Presentación del Proyecto de Título**

En un mundo cada vez más digitalizado, la Ciberseguridad se ha convertido en un pilar fundamental para la protección de datos, las empresas se han visto en la necesidad de implementar soluciones integrales que no solo abarquen aspectos técnicos, sino que también fortalezcan las capacidades humanas dentro de sus organizaciones.

ITSec fundada en el año 2008, especializada en ciberseguridad y tecnologías de la información, se ha posicionado como un referente en el mercado Chileno gracias a los servicios proporcionados en protección de datos, monitoreo y soluciones. Sin embargo, como ocurre en distintas empresas que van en crecimiento, enfrentan retos internos que comprometen su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

El presente proyecto de título tiene como objetivo principal contribuir con una mejora para el fortalecimiento organizacional de ITSec S.A mediante el diseño e implementación de un programa de capacitación en habilidades blandas. Este programa de capacitación surge como respuesta a los desafíos identificados en la empresa.

La metodología que se implementará en este proyecto incluye un diagnóstico inicial basado en herramientas de análisis de industria, mercado e interno, tales como FODA, Cadena de Valor, análisis PORTER y PESTA. Dichas herramientas nos permitirán identificar las áreas de mejora para ITSec, estableciendo la necesidad de una intervención que promueva la colaboración, comunicación efectiva y el desarrollo de una cultura organizacional más enlazada.

Este informe describe de manera detallada el proceso de planificación, diseño, ejecución y evaluación del programa de capacitación propuesto, con el fin de ver la factibilidad del proyecto, el cual está orientado a mejorar la interacción entre los equipos y generar un buen ambiente laboral, que favorezca la adaptación a los cambios y resolución de conflictos.

Con este proyecto, se busca no solo resolver las problemáticas actuales que enfrenta ITSec, sino también establecer una base sólida para el crecimiento sostenido de la organización, reafirmando su compromiso con la excelencia en el servicio y la innovación.

## **Hojas de Calificación**

## Dedicatoria

*A mi papá, que desde el cielo me guía y me inspira cada día. A mi mamá y hermana, por su apoyo y amor incondicional en cada paso de este camino. A mis hermanos por su apoyo y palabras de aliento. Y a todos quienes me acompañaron y creyeron en mí.*

## Agradecimientos

Llegar hasta este momento ha sido una camino lleno de desafíos, aprendizajes y experiencias que marcaron mi vida. Es por esto, que quiero dedicar estas palabras a quienes me acompañaron, apoyaron y motivaron en este proceso tan importante.

Primero, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia, que siempre ha sido y será un pilar fundamental en mi vida. En especial a mi papá Horacio, que desde el cielo me acompaña en cada paso que doy. Papá, este logro es un homenaje a ti, sé que estarías muy orgulloso de lo que hemos logrado, aunque no estés físicamente aquí, sentimos tu presencia, guiándome y dándome fuerzas.

A mi mamá Ema y hermana Pauly, quienes, durante este proceso, han sido un apoyo fundamental, dándome amor y motivación día a día. Su fortaleza y sus palabras de aliento me inspiraron a no rendirme, incluso en los momentos más difíciles. A mis hermanos, por ser un equipo y por estar siempre dispuestos a escucharme y brindarme apoyo.

A mis amigas de la vida, que siempre estuvieron apoyándome y dándome palabras de aliento para culminar este proceso.

A mis compañeras, que durante el tiempo se fueron convirtiendo en amigas, por su compañía en este camino, por las risas y largas conversaciones que hicieron que esta experiencia fuera más enriquecedora y llevadera.

A mi profesor guía, profe Andrés, gracias por su tiempo, apoyo y paciencia en todo este tiempo. Su guía y apoyo fue clave para poder lograr y superar los obstáculos que se presentaron durante el proyecto.

Finalmente, agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera, formaron parte de este proceso, ya sea con una palabra de ánimo, un gesto amable o su confianza en mí.

A todos ustedes, gracias. Este título no es solo mío, sino que también de quienes caminaron hasta llegar aquí.

## Índice de Figuras

Figura	Descripción	Página
Figura 1	Logo empresa ITSec	viii
Figura 2	Organigrama empresa ITSec	xiii
Figura 3	Organigrama departamental	xiv
Figura 4	Pasos básicos en la capacitación	xxxiv
Figura 5	Carta Gantt	xlii
Figura 6	Tabla Costos de Inversión	viii
Figura 7	Tabla Ingresos	viii
Figura 8	Tabla Costos Operacionales	lxxxvi
Figura 9	Flujo de Caja	lxxxvii

## Glosario, abreviaturas y simbología

- ACHS: Mutualidad Asociación Chilena de Seguridad.
- Análisis de tareas: Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.
- Análisis del desempeño: Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.
- Capacitación: Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.
- Ciberseguridad: Es la práctica de proteger equipos, redes, aplicaciones de software, sistemas críticos y datos de posibles amenazas digitales. Además, es una área de trabajo en ITSec S.A.
- CiberSoc: Consiste en un Centro de Operaciones de Ciberseguridad, herramienta tecnológica que permite a las organizaciones proteger de forma proactiva y constante sus datos y sistemas informáticos ante los diferentes peligros presentes en la red. Además, es un área de trabajo en ITSec S.A.
- Cloud Technologies: Término que se utiliza para describir el concepto de almacenar y acceder a la información en internet (en la nube), generalmente a través de servicios de terceros. Así mismo, es un departamento de ITSec S.A.
- DT: Dirección del Trabajo.
- Evaluación de Desempeño: Es una herramienta crucial para medir y optimizar el rendimiento en el entorno laboral.
- Experimentación: Método formal para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después del mismo y un grupo control.
- Flujo de Caja: Hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.
- Habilidades Blandas: Las habilidades blandas son competencias o aptitudes que posee una persona para reaccionar a su medio y que no dependen de conocimientos técnicos previos.
- IA: Inteligencia Artificial, es un campo de la informática que se enfoca en crear sistemas que puedan realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana como el aprendizaje, el razonamiento y la percepción.
- IPC: Índice de precios al consumo.
- Misión: Hace una referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización.

- Pentesting: Técnica de ciberseguridad consistente en atacar entornos informáticos con la intención de descubrir vulnerabilidades en los mismos, con el objetivo de reunir la información necesaria para poder prevenir en el futuro ataques externos hacia esos mismos equipos.
- PIB: Producto Interno Bruto.
- PMO (Project Management Office): Es un grupo de trabajo o departamento cuya responsabilidad es gestionar y supervisar los proyectos que la organización lleva a cabo. ITSec tiene este departamento.
- PreviRed: Plataforma digital gratuita que permite a los empleadores y a independientes pagar las cotizaciones previsionales.
- SII: Servicio de Impuestos Internos, es el organismo responsable de la administración Tributaria de los impuestos internos, y en el ejercicio de su rol aportador de recursos al Estado para el financiamiento de inversiones sociales que se realizan en beneficio de la comunidad.
- Software: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.
- TI: Tecnologías de la Información.
- VAN: Valor Actual Neto.
- Visión: Determina y establece el punto al cual se quiere llegar, por ello su consecución su logra a largo plazo.
- Zenda: Se trata de un software de Recursos Humanos, creado por Defontana.

## Resumen

El objetivo del proyecto de título realizado en la empresa ITSec S.A, es implementar una mejora que impulse la eficiencia y calidad de sus procesos internos. Para ello, se analizaron e identificaron los principales problemas que afectan a la organización, utilizando herramientas estratégicas de mercado como el análisis PORTER, PESTA, Cadena de Valor y análisis FODA.

Los problemas detectados en estos análisis son:

- Falta de seguimiento y retroalimentación: Los errores de los trabajadores no son abordados de forma adecuada.
- Problemas de comunicación interna: La circulación ineficiente de información entre áreas.
- Resistencia al cambio de algunos trabajadores: Ciertos trabajadores no se adaptan a la cultura organizacional.

En base a estos problemas identificados, se propone una Capacitación en Habilidades Blandas que abarque los temas en comunicación efectiva, trabajo en equipo y colaboración y gestión del cambio, para así lograr un equipo mas coordinado y productivo, tener una reducción de errores de los trabajadores para una mayor satisfacción laboral y fidelización de clientes.

Este proyecto no solo busca mejorar la competitividad de ITSec, sino que también fortalecer su cultura y clima organizacional.

## ***CAPÍTULO II “CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO Y DIAGNÓSTICO”***

### **Descripción del Lugar de Práctica**

Realice mi práctica profesional en ITSec S.A, fundada en el año 2008, una empresa en donde brinda conocimientos, agilidad y compromiso en soluciones de ciberseguridad y tecnologías de la información, con un enfoque en la protección de datos y seguridad informática. Las dependencias de la organización se encuentran en la comuna de Providencia, Fidel Oteiza 1971 Of 202, Región Metropolitana.

La estructura de la empresa se organiza en las siguientes áreas: Gerencia, Administración, Gestión de Proyectos (PMO), Ciberseguridad, CiberSoc y Cloud Technologies. Cada una de estas áreas desempeña un rol esencial para el funcionamiento integral de la organización.

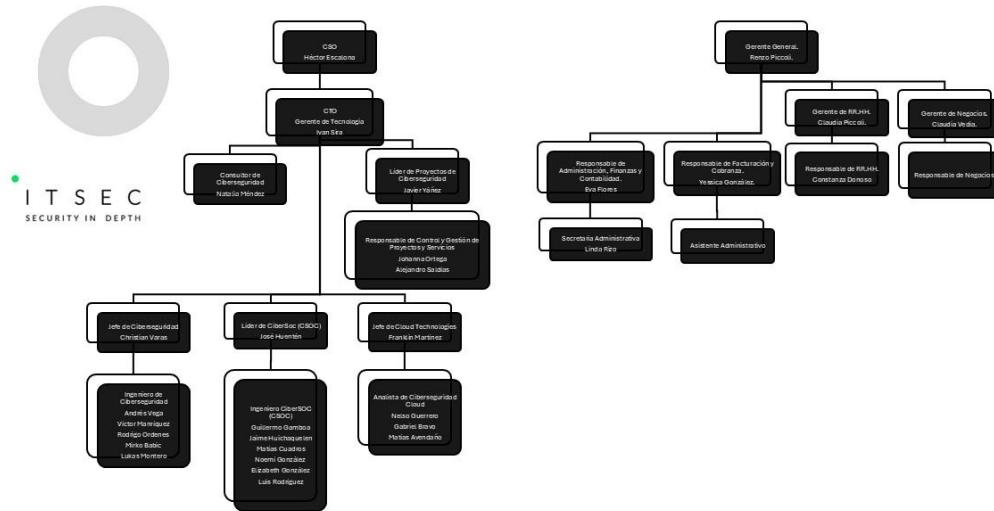
Algunos de los servicios proporcionados por la empresa son: WAPT (Web Application Pentesting), es un proceso en el que se evalúa la seguridad de una aplicación web mediante la simulación de ataques reales, el objetivo es identificar y explotar posibles vulnerabilidades de seguridad, WAF (Web Application Firewall) actúa como barrera entre los usuarios externos e internos y la aplicación web, previniendo que las vulnerabilidades sean explotadas, sin afectar la funcionalidad de la aplicación, EDR (Servicio Gestionado End Point Detection & Response), es una solución de seguridad avanzada que permite la monitorización y protección continua de los endpoints (dispositivos como computadores, servidores y dispositivos móviles) en tiempo real; entre otros servicios.

Hoy en día son varios clientes que confían y reciben estos servicios para proteger su base de datos, los cuales son: Centro de Compensación Automatizado S.A (CCA), HDI Seguros S.A, Ohio National Seguros de Vida S.A, Sociedad Administradora de Fondos de Cesantía de Chile S.A (AFC), Sistema Nacional de Comunicaciones Financieras (SINACOFI), Fundación Tiempos Nuevos, Multi X S.A, Transbank S.A, Mutualidad del Ejercito y Aviación, entre otros.

Misión: Proporcionar valor a los distintos sectores de la industria a través del desarrollo de soluciones innovadoras que ayuden a reducir niveles de riesgo en el ámbito de la ciberseguridad y la protección de la información. Nuestra misión es ser un socio estratégico para las organizaciones, proporcionando herramientas y conocimientos que les permita enfrentar los desafíos y amenazas en el entorno digital.

Visión: Ser líderes en la generación de innovación continua en el ámbito de la ciberseguridad y la protección de la información, estableciendo estándares que impulsen el desarrollo de soluciones avanzadas y eficaces. Aspiramos a convertirnos en un marco de referencia en Latinoamérica. Nuestro objetivo es anticiparnos a las amenazas emergentes, promoviendo un ecosistema digital más seguro y confiable para todas las organizaciones que confían en nuestros servicios.

## ORGANIGRAMA



## Descripción del Departamento

El departamento en donde se realizó la práctica profesional es en Recursos Humanos, es un área estratégica y operativa dentro de la organización de ITSec, responsable de gestionar diversas actividades relacionadas con el ciclo de vida del trabajador, desde la incorporación hasta la desvinculación, entre otras. Las funciones principales de esta área son:

- Desarrollo y Capacitación del Personal.
- Compensación, beneficios y bienestar laboral.
- Relaciones Laborales.
- Gestión administrativa y legal.
- Políticas de licencias y permisos.
- Gestión y actualización de la documentación laboral.
- Prevención de riesgos laborales.
- Entre otras.



## Descripción de Labores Desempeñadas

Durante este proceso de práctica en la organización, se desarrollaron diferentes actividades relacionadas a RRHH, las cuales las principales fueron:

1. Tramitación de Licencias Médicas: En donde consiste gestionar el proceso de tramitación de licencia médica de los trabajadores, para que así puedan recibir un subsidio económico durante este periodo, debido a una enfermedad común o licencia por maternidad. La tramitación es fundamental porque garantiza la protección económica y laboral, y así puedan enfocarse en su recuperación.
2. Cambio de Mutualidad ACHS: Durante este proceso se realizó el cambio de Mutualidad, la empresa se adhirió a Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), la finalidad de este cambio es que los trabajadores puedan optar más beneficios (tiempo libre, hogar, educación, etc), cursos y capacitaciones, para la seguridad y salud de los colaboradores.
3. Remuneraciones: Consiste en realizar y procesar mensualmente las liquidaciones de sueldo de los trabajadores, efectuando el pago correspondiente. Esta tarea implica varios procesos para garantizar su correcto desarrollo, desde la apertura del mes en el software Zenda, registro de movimientos personales (anticipos, bonos, licencias médicas, etc), hasta el pago de los sueldos, entre otros.
4. Ingreso página Dirección del Trabajo: Ingresar a esta página del Ministerio del Trabajo y Previsión social, tiene como finalidad mantener los documentos e historial actualizados de los trabajadores, desde la contratación hasta la desvinculación, en donde se puede ingresar los contratos de trabajo, anexos, finiquitos de los trabajadores, además de solicitar formularios e ingresar el libro de remuneraciones.

Otras funciones desempeñadas durante este proceso incluyeron la resolución diaria de consultas de los trabajadores, relacionadas en temas de beneficios y compensaciones, vacaciones, entre otros. Asimismo, se procedió a la actualización de las carpetas del personal, gestionando documentos previos a la formalización del Contrato de Trabajo, así como la elaboración de Contratos, Anexos y Finiquitos, según corresponda. Además, se fueron solicitando las firmas pendientes de las papeletas de vacaciones de los trabajadores.

Para el desarrollo eficiente de estas tareas, se hizo uso de diferentes herramientas tecnologías y plataformas web especializadas en la gestión de Recursos Humanos (DT, SII, PreviRed, etc), que facilitaron la ejecución de los procedimientos y la gestión administrativa mencionadas anteriormente.

## Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico para ITSec, una empresa dedicada a la ciberseguridad, elaborar un análisis de mercado y de industria es fundamental, ya que nos proporciona información para la toma de decisiones.

Para ello se utilizan las siguientes herramientas: Matriz PESTA, Matriz PORTER, y Matriz FODA, las cuales nos ayudan a identificar los distintos factores del macro y microentorno, lo que determina las oportunidades y amenazas que tienen las organizaciones de ese rubro y si una empresa es competitiva dentro de la industria. Para obtener las fortalezas y debilidades de la empresa ITSec, se utiliza Cadena de Valor. Al realizar estos análisis permitirá obtener una visión más integral de la organización, lo cual toda la información recopilada conlleva a una matriz FODA. Con base a estos análisis, es posible identificar las problemáticas, con el fin de proponer soluciones y mejoras para la empresa ITSec.

## Análisis Externo

### Análisis del Mercado: Matriz PESTA

#### 1. Político:

- Ley 21.643 “Ley Karin”
- Ley 20.393 “Prevención del Delito”
- Ley 21.220 “Trabajo a distancia y teletrabajo”

#### 2. Económico:

- Tipo de cambio en moneda y precio para adquisición de software importados.
- Variación del IPC.
- Tasa de intereses.

#### 3. Social:

- Adopción del teletrabajo post pandemia.
- Conciencia de la ciberseguridad.
- Educación y capacitación en TI.

#### 4. Tecnológico:

- Innovación en ciberseguridad.
- Infraestructura tecnológica.
- Automatización.

#### 5. Ecológico:

- Gestión de reciclaje de productos electrónicos.

## Citas de la Matriz PESTA.

### Factores Políticos:

- Ley 21.643 “Ley Karin”: Que modifica el Código del Trabajo en materia de prevención, investigación, y sanción del acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo. El día 15 de Enero 2024 se publica en el Diario Oficial, para entrar en vigencia desde el 01 de Agosto del 2024.
  - ❖ (Previsión Social, 2024).
- Ley 20.393 “Prevención del Delito”: Ley N° 20.393, que establece la Responsabilidad Penal para las Personas Jurídicas en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo, Cohecho Funcionario Público Nacional o Extranjero, Receptación Negociación Incompatible, Corrupción entre Particulares, Apropiación Indebida, Administración Desleal, y los artículos 136, 139, 139 bis, 139 ter de la Ley General de Pesca y Acuicultura, más otros que pudieran agregarse a futuro.
  - ❖ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024).
- Ley 21.220 “Trabajo a distancia y teletrabajo”: Que modificó el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia y teletrabajo fue publicada el 26 de marzo de 2020 en el Diario Oficial y entró en vigencia el 1 de abril, posibilitando ambas alternativas a los empleadores y trabajadores del sector privado.
  - ❖ (Trabajo, 2020).

Las empresas al alinearse con estas normativas traen un impacto positivo y significativo, ya que demuestra su compromiso con el cumplimiento legal y con la creación de un entorno laboral seguro y ético.

### Factores Económicos:

- Tipo de cambio en moneda y precio para adquisición de software importados: corresponden a la relación de intercambio que existe entre dos monedas extranjeras. Los tipos de cambio se refieren a la cantidad de pesos chilenos por una unidad de moneda extrajera.
  - ❖ (Banco Central Chile, 2024)
- Variación del IPC: La inflación mide el aumento generalizado de los precios en la economía. En Chile, la inflación afecta los costos de operación de las empresas, ya que incrementa los precios de materias primas, insumos y servicios. Además, reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede disminuir la demanda de productos o servicios.
  - ❖ (El País, 2024)
- Tasa de intereses: Las tasas de interés, fijadas principalmente por el Banco Central de Chile, influyen en el costo de financiamiento de las empresas. Tasas de interés más altas encarecen el acceso a créditos, lo que puede limitar las inversiones empresariales en nuevos proyectos o expansión. Por el contrario, tasas más bajas facilitan el acceso a financiamiento, estimulando la inversión.
  - ❖ (Banco Central Chile, 2024)

Para las empresas tecnológicas, las variables como el tipo de cambio, la variación del IPC y las tasas de interés afectan tanto los costos operativos como la accesibilidad de recursos.

### Factores Sociales:

- Adopción del teletrabajo post pandemia: El teletrabajo, impulsado principalmente por la pandemia de COVID-19, ha cambiado las dinámicas sociales y laborales en Chile. Esta transformación ha generado una mayor necesidad de seguridad digital en los hogares y las empresas.
  - ❖ (Emol, 2024)

Los factores sociales tienen un rol fundamental en la transformación de la industria tecnológica. La adopción masiva del teletrabajo, impulsada por la pandemia, ha redefinido la dinámica laboral, en donde las empresas debieron adaptarse para brindar un soporte remoto y fomentar la cultura del trabajo flexible.

### **Factores Tecnológicos:**

- Innovación en ciberseguridad, Infraestructura tecnológica y Automatización: Para solucionar los problemas de mantener la seguridad de los usuarios de los ciberdelincuentes, las empresas que ofrecen software lanzan actualizaciones constantemente para evitar el hacker.
  - ❖ (National Cybersecurity Alliance, 2023)

Los factores tecnológicos son el núcleo del crecimiento y la competitividad en la industria tecnológica. Si las empresas invierten en este ámbito, optimizan su productividad y seguridad, aumentan la capacidad para adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos.

### **Factores Ambientales:**

- Gestión de reciclaje de productos electrónicos:
  - ❖ (Ministerio del Medio Ambiente, 2024)

## Análisis Industria: Matriz Porter

1. Poder de negociación de los clientes: Los clientes que tiene la industria, pueden variar entre pequeñas y grandes empresas, por lo cual, si los clientes tienen varias alternativas de ciberseguridad, el poder de estos aumenta, es decir, el poder de negociación lo tienen los clientes para contratar los servicios de ciberseguridad, esto representa un atractivo negativo para la industria, por lo que se considera como una amenaza.
2. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación está a favor las empresas cuando tienen múltiples opciones, porque las organizaciones escogen a los distintos proveedores ya sea en ciberseguridad o para el área administrativa, el que presente buenos productos y servicios en relación a la calidad. Esto es un atractivo positivo, ya que las empresas pueden negociar mejores precios o condiciones de los servicios, por lo que se considera como una oportunidad para las organizaciones al optimizar costos y servicios.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: En el sector de la ciberseguridad puede existir barreras altas en la entrada (adquisición de software, certificaciones, etc). Para lograr entrar al mercado, las empresas deben especializarse en el ámbito de la ciberseguridad. Lo cual es un atractivo positivo para la industria, ya que reduce la presión competitiva.
4. Amenaza de productos sustitutos: En este caso, como el rubro es de entrega de servicios, no hay producto como tal que reemplace la ciberseguridad, sino que tecnologías o sistemas automatizados que las propias empresas pueden implementar, sin necesidad de contratar servicios especialistas en la seguridad en informática. La diferencia es que en caso de alguna incidencia las empresas que tienen contratados servicios tendrán una respuesta más rápido para la solución, se considera como un atractivo para la industria mientras existan especialistas en ciberseguridad.
5. Rivalidad entre competidores existentes: En el mercado de la ciberseguridad, la competencia es intensa, debido a la presencia de distintas empresas que ofrecen soluciones. En Chile existen varias empresas especializadas en la ciberseguridad, como Sonda, GTD, entre otros y a nivel internacional como por ejemplo Lugapell, Palo Alto Networks, etc. Al existir varios competidores es un atractivo negativo para la industria.

Aplicar la matriz de Porter, ITSec no solo puede identificar los desafíos y oportunidades en su entorno competitivo, sino que también puede formular estrategias que le permitan adaptarse y prosperar. Este análisis nos identifica que la industria de la ciberseguridad en Chile es altamente atractiva y está en constante crecimiento.

## Análisis Interno

### Cadena de Valor

Actividades primarias:

1. Logística de Entrada: ITSec es una empresa especializada en ciberseguridad que proporciona servicios relacionados con la informática. La logística de entrada está directamente relacionada con la infraestructura tecnológica y software que utiliza para la prestación de dichos servicios. Una gestión eficiente de estos recursos tecnológicos es clave para garantizar la calidad de la entrega de los servicios. La experiencia y especialización del equipo de trabajadores de ITSec contribuye a una buena administración de los recursos, aunque la falta de automatización en algunos procesos puede ocasionar retrasos y errores en la gestión.
2. Operaciones: Las actividades relacionadas con la prestación de servicios de ciberseguridad incluyen auditorías de ciberseguridad, pentesting, monitoreo de redes y respuesta ante incidentes. La capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y el enfoque que tiene ITSec en la capacitación continua permiten optimizar tanto los procesos como los servicios que ofrecen. Sin embargo, la resistencia al cambio de algunos trabajadores puede limitar la implementación de mejoras.
3. Logística de Salida: La entrega de servicios y soluciones a los clientes de ITSec incluye una variedad de soluciones, tales como WAF (Web Application Firewall), FMS (Firewall Management Services), WAPT (Web Application Pentesting), entre otros. La atención personalizada hacia los clientes garantiza una gestión eficiente en la prestación de los servicios. Sin embargo, la falta de seguimiento hacia el personal en algunas ocasiones, esto puede afectar a la calidad del servicio.
4. Marketing y Ventas: La promoción de los servicios ofrecidos por ITSec está orientada a buscar nuevos clientes que busquen protección de datos en la nube. La adaptabilidad a distintos sectores del mercado permite a la organización diversificar su oferta de los servicios entregados. Sin embargo, la falta de programa de fidelización de clientes puede afectar la retención de estos.
5. Servicio Postventa: ITSec ofrece un servicio de soporte continuo, organizado mediante turnos semanales en distintas áreas, proporcionando asistencia técnica inmediata en caso de incidentes. Esta capacidad de respuesta rápida asegura un servicio eficiente y sin interrupciones. No obstante, la dependencia de los clientes representa un problema financiero, ya que la no renovación de los contratos por parte de alguno de ellos podría afectar a los ingresos de la empresa.

Actividades de Soporte:

1. Infraestructura de la empresa: La infraestructura de ITSec cuenta con una tecnología sólida, que incluye servidores y software. Además, dispone de áreas administrativas claves, como Recursos Humanos, Facturación y Contabilidad, junto a departamentos especializados en ciberseguridad en diversos ámbitos, lo que garantiza el desarrollo óptimo de sus servicios. El equipo especializado proporciona una base sólida para la toma de decisiones e implementación de nuevas iniciativas.
2. Gestión de Recursos Humanos: ITSec cuenta con personal capacitado en las distintas áreas de la empresa, y la organización prioriza la formación constante del equipo para mantener la calidad del servicio y seguir enriqueciendo sus conocimientos. La capacitación continua fomenta un entorno de trabajo calificado y actualizado. Sin embargo, los problemas de comunicación existente entre algunos empleados y la resistencia a los cambios, puede dificultar el desarrollo de nuevas habilidades y la implementación de nuevas políticas internas.
3. Desarrollo tecnológico: La innovación en soluciones de seguridad, como el uso de la Inteligencia Artificial para la protección de datos, permite a ITSec mantenerse competitivo en el mercado. La capacidad de integrar nuevas tecnologías mejora significativamente la eficiencia operativa. Pero, la falta de automatización interna en ciertos procesos limita la optimización de los recursos disponibles, afectando la productividad y la agilidad de los procesos.
4. Compras: ITSec realiza adquisiciones de tecnología (licencias, software, equipos, etc), entre otros recursos necesarios para la prestación de los servicios, esto incluye infraestructura y servicios a terceros. La especialización del equipo puede facilitar la identificación de proveedores adecuados para tecnologías de ciberseguridad.

El análisis de Cadena de Valor nos proporciona una comprensión más profunda de cómo la empresa agrega valor a sus servicios, nos permite identificar y analizar tanto las actividades primarias como las de soporte, con la finalidad de obtener las fortalezas y debilidades que tiene la empresa ITSec.

## Matriz FODA

Fortalezas (Factores internos positivos):

- Experiencia y especialización en los distintos cargos de la empresa: ITSec cuenta con un equipo técnico especializado y capacitado en las áreas administrativas y de ciberseguridad.
- Capacidad de adaptación rápida a nuevas tecnologías: La organización tiene la capacidad de integrar y adaptar nuevas tecnologías de ciberseguridad.
- Atención al cliente: Si bien no existe una área como tal, la empresa prioriza una atención más cercana con los clientes ante cualquier requerimiento.
- Capacidad de respuestas ante incidentes: ITSec cuenta con sistemas de turnos nocturnos distribuidos en las distintas áreas, con la finalidad de intervenir ante alguna incidencia.
- Enfoque en la capacitación: ITSec ofrece a los trabajadores una formación continua para seguir enriqueciendo sus conocimientos en las áreas administrativas y ciberseguridad, según corresponda.
- Adaptabilidad a diferentes sectores del mercado: ITSec cuenta con la experiencia de trabajo en sectores financieros, aseguradoras, alimentarios, etc.

Oportunidades (Factores externos positivos):

- Mayor conciencia sobre la privacidad de datos: Las empresas a nivel nacional, buscan reforzar y proteger sus plataformas digitales.
- Crecimiento del comercio digital: El aumento del comercio en Chile, representa una oportunidad para ampliar la oferta de los servicios.
- Expansión a otros mercados: Otros países buscan expandirse en lo digital, lo que representa una buena oportunidad expandirse en estos mercados.
- Creciente demanda a nivel global: Incrementación de la necesidad de soluciones de ciberseguridad.
- Aumento del teletrabajo y la ciberseguridad en la nube: La pandemia acelero la adaptación del trabajo remoto, lo que ha generado una mayor demanda de soluciones de ciberseguridad en la nube.
- Educación y capacitación: El mercado presenta una diversidad de capacitaciones ya sea en la área administrativa como en el área de la ciberseguridad.

Debilidades (Factores internos negativos):

- Falta de automatización interna: Algunos procesos internos de la empresa ITSec aún siguen siendo manuales.
- Dependencia de los clientes: Los ingresos provienen de clientes, lo que significa que existe un riesgo si alguno decide no renovar contrato.
- Falta de programas de fidelización de clientes: Aunque ITSec ofrece servicios de calidad, la empresa carece de programas para fidelizar a los clientes, lo que podría resultar en una baja retención de clientes en un mercado competitivo.
- Falta de seguimiento y acciones correctivas antes errores: En ocasiones, los errores cometidos por algunos trabajadores no son abordados con un sistema de retroalimentación, lo que afecta a la calidad del trabajo, favoreciendo la repetición de los errores y disminuyendo la eficiencia del trabajo y satisfacción al cliente.
- Problema de comunicación: La falta de comunicación entre los trabajadores puede generar malos entendidos.
- Resistencia al cambio por parte del personal: Algunos trabajadores se resisten a los cambios, lo que dificulta la implementación de nuevas políticas o procesos necesarios.

Amenazas (Factores externos negativos):

- Incremento de amenazas ciberneticas: La rápida evolución de las amenazas ciberneticas podría hacer obsoletas las soluciones actuales.
- Inestabilidad económica: La situación económica en Chile, podría afectar el presupuesto de las empresas para invertir en servicios de ciberseguridad.
- Competencia internacional creciente: Empresas multinacionales con mayores recursos están entrando al mercado de la ciberseguridad.
- Perdida de empleados especializados: La alta demanda de profesionales de ciberseguridad puede llevar a que los empleados busquen oportunidades en otras empresas.
- Riesgos de ataques internos: Empleados descontentos o mal intencionados pueden representar una amenaza significativa para la seguridad de la empresa.
- Cibercrimen organizado: La actividad del crimen organizado en el ciberespacio puede representar un desafío significativo, ya que estos grupos suelen tener recursos y capacidades superiores.

La matriz FODA es una herramienta crucial para las empresas, y en este caso para ITSec, ya que proporciona un marco estructurado para analizar la situación de la organización. Identifica las fortalezas que permiten potenciar el crecimiento de la empresa, las debilidades que ayudan a señalar donde se debe mejorar, las oportunidades que ofrece el mercado, las cuales deben aprovecharse para seguir siendo competitivos, y las amenazas, que representan los desafíos a los que está expuesto ITSec. Al utilizar este análisis, la empresa puede fortalecer su posición, adaptarse a un entorno en constante cambio y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

## Estrategias Matriz FODA

### Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

1. Ampliar servicios de Ciberseguridad otorgados por ITSec para las empresas emergentes.

Fortaleza: Adaptabilidad a diferentes sectores del mercado.

Oportunidad: Crecimiento del comercio digital.

Estrategia: Aprovechar la experiencia que posee ITSec en diversos sectores, para ofrecer servicios de ciberseguridad adaptados a las nuevas empresas.

2. Desarrollo y creación de un área de atención al cliente.

Fortaleza: Atención al cliente.

Oportunidad: Mayor conciencia sobre la privacidad de datos.

Estrategia: Crear una estructura formal de Atención al Cliente, que incluya el asesoramiento y soporte técnico. ITSec al responder de una manera más organizada las necesidades y los requerimientos de los clientes, permitirá la retención del cliente.

3. Programa de actualización constante en amenazas.

Fortaleza: Experiencia en ciberseguridad y enfoque en la capacitación continua.

Oportunidad: Mayor conciencia en la ciberseguridad.

Estrategia: Establecer un programa de actualización constante para que los trabajadores se mantengan informados sobre las amenazas y las técnicas de defensa. Se puede incluir cursos de ciberseguridad y simulaciones de ataques.

4. Programa de resolución de conflictos internos y externos.

Fortaleza: Atención al cliente y enfoque en la capacitación continua.

Oportunidad: Aumento del Teletrabajo.

Estrategia: Implementar una capacitación en técnicas de resolución de conflictos (internos y externos). Para mejorar el ambiente laboral y relación con los clientes.

### Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

1. Automatización de procesos internos para reducir costos.  
Debilidad: Falta de automatización interna.  
Oportunidad: Educación y capacitación.  
Estrategia: Implementar tecnología de automatización en procesos operativos y administrativos para reducir tareas mensuales y errores.
  
2. Programa de comunicación efectiva para mejorar el trabajo en equipo.  
Debilidad: Problemas de comunicación interna y falta de seguimiento ante errores.  
Oportunidad: Educación y capacitación.  
Estrategia: Desarrollar un programa de capacitación enfocada en la comunicación efectiva para mejorar la relación entre las áreas.
  
3. Desarrollo de una base de datos interna de errores y soluciones.  
Debilidad: Falta de seguimiento ante errores.  
Oportunidad: Crecimiento del mercado digital.  
Estrategia: Crear una base de datos para registrar y compartir errores comunes y sus soluciones. Esto ayudará a evitar los mismos errores.
  
4. Estrategia de diversificación de clientes en sectores emergentes.  
Debilidad: Dependencia de los clientes.  
Oportunidad: Crecimiento del comercio digital y demanda a nivel global.  
Estrategia: ITSec puede dirigirse a clientes en sectores emergentes, con campañas de marketing y promociones. Esto reducirá la dependencia de clientes y diversificará la fuente de ingreso.

### Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

1. Capacitación continua en ciberseguridad para enfrentar amenazas emergentes.  
Fortaleza: Experiencia e ciberseguridad y capacidad de respuesta ante incidentes.  
Amenaza: Incremento de amenazas cibernéticas.  
Estrategia: Mantener una formación continua sobre amenazas avanzadas en ciberseguridad, especializando al equipo en nuevas técnicas y herramientas de defensa para mantenerse competitivos en el mercado.
  
2. Creación de un sistema de compensaciones y recompensas para la retención del personal.  
Fortaleza: Experiencia de los distintos cargos de la empresa.  
Amenaza: Perdida de empleados especializados.  
Estrategia: Establecer un sistema de recompensas por desempeño que incluya incentivos monetarios, días libres, etc. Esta estrategia reducirá que los empleados especializados se vayan a otras organizaciones.
  
3. Desarrollo de un Equipo de Respuesta Rápida a Ciberataques  
Fortaleza: Capacidad de respuesta ante incidentes.  
Amenaza: Cibercrimen organizado.  
Estrategia: Crear un equipo de respuesta rápida, que esté especializada en ciberataques avanzados y capacitado en las últimas técnicas y mitigación de amenazas.
  
4. Desarrollo de servicios de ciberseguridad personalizados.  
Fortaleza: Atención al cliente y experiencia en diversos sectores.  
Amenaza: Inestabilidad económica.  
Estrategia: Aprovechar la capacidad de adaptación y atención personalizada para ofrecer servicios de ciberseguridad. ITSec puede crear paquetes de servicios flexibles que se ajusten a los presupuestos y necesidades de los clientes, brindando un valor agregado.

### Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

#### 1. Diversificación de la cartera de clientes.

Debilidad: Dependencia de clientes.

Amenaza: Inestabilidad económica.

Estrategia: Ampliar la cartera de clientes a través de campañas de marketing dirigidas a nuevos clientes. Esto permitirá que ITSec no tenga dependencia a ciertos clientes actuales y mejorar su estabilidad financiera.

#### 2. Sistema de monitoreo continuo de satisfacción del cliente.

Debilidad: Falta de programas de fidelización de clientes y falta de seguimiento de errores.

Amenaza: Competencia internacional e inestabilidad económica.

Estrategia: Implementar un sistema de monitoreo que vea la satisfacción del cliente, lo que permitirá obtener una retroalimentación en tiempo real y resolver los problemas.

#### 3. Sistema de seguimiento y control interno de riesgos de seguridad.

Debilidad: Falta de seguimiento de errores y problemas de comunicación.

Amenaza: Riesgo de ataques internos.

Estrategia: Implementar un sistema de control interno que monitoree actividades inusuales y envíe alertas automáticas a los supervisores.

#### 4. Capacitación de adaptación tecnológica y gestión del cambio.

Debilidad: Resistencia al cambio por parte del personal.

Amenaza: Incremento de amenazas ciberneticas y competencia internacional creciente.

Estrategia: Capacitar a los empleados en gestión de estrés y adaptación al cambio, la empresa puede reducir la resistencia a nuevas políticas y tecnologías, mejorar el ambiente laboral y aumentar la capacidad de respuesta ante situaciones de presión o crisis.

## ***CAPITULO III “DESARROLLO”***

### **Planteamiento de la problemática**

ITSec, es una empresa especializada en seguridad en informática, en donde se ha identificado mediante un análisis FODA distintos problemas que está afectando a la organización.

Los problemas identificados son:

- Falta de seguimiento y retroalimentación ante errores de los trabajadores: Los errores presentados en el trabajo diario de algunos trabajadores, no se abordan de manera eficiente, y la falta de retroalimentación oportuna impide que los distintos equipos puedan mejorar sus procesos y así evitar que los problemas se repitan.
- Problemas de comunicación interna entre los trabajadores de ITSec: La información no circula adecuadamente entre las distintas áreas, lo cual genera una mala coordinación y malos entendidos en las tareas y objetivos.
- Resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores: Existe un resistencia que dificulta a la empresa poder implementar nuevos procesos y ajustes necesarios para poder mejorar la comunicación y los errores presentados. Esta resistencia limita a la capacidad de adaptación y mejora continua dentro de la organización,

Estos factores, detectados en la sección de debilidades del FODA, se interrelacionan, impactando en la coordinación y eficiencia en general de la empresa, afectando tanto la calidad del servicio entregado como la satisfacción del equipo de trabajo.

Las causas de los problemas mencionados en ITSec son:

- Escasa cultura de colaboración y trabajo en equipo de algunos colaboradores: Existen colaboradores que no son parte de la cultura organizacional, lo que dificulta la comunicación continua entre los empleados, se sienten desmotivados para compartir información y colaborar, lo que dificulta la coordinación y genera aislamiento entre algunas áreas.
- Falta de líderes que proporcionen retroalimentación: Cuando los líderes de las distintas áreas, no dan una retroalimentación sobre los errores cometidos de los trabajadores sobre de cómo mejorar en las tareas, esto hace que los errores tiendan a repetirse.
- Recursos limitados para la capacitación de habilidades blandas: La empresa se dedica más a la capacitación técnica, para adquirir conocimientos en el área de la ciberseguridad, pero los empleados necesitan ser capacitados en habilidades blandas para así evitar ciertos errores, saber en qué mejorar y como relacionarse entre sus pares y jefaturas.

- Falta de apoyo en la transición: Cambiar los procesos y funciones requiere una orientación y apoyo, en donde a veces este no se brinda de forma adecuada, por lo que el trabajador experimenta frustración y genera rechazo hacia el trabajo.

Estas causas contribuyen al problema actual de ITSec, afectando el rendimiento general de la empresa.

Lo que conlleva estas problemáticas son una variedad de consecuencias que están afectando a la empresa, en corto y largo plazo.

Estas son:

- Desgaste de las relaciones entre equipos: La falta de comunicación y retroalimentación entre los trabajadores genera malos entendidos, lo que genera un ambiente de trabajo poco colaborativo.
- Estancamiento en el desarrollo de habilidades: Si no se realiza una capacitación continua, los trabajadores no tendrán la oportunidad de mejorar sus habilidades blandas.
- Pérdida de clientes y reducción en los ingresos: Los problemas internos, afectan a la experiencia hacia el cliente. Lo que podría llevar a la pérdida de clientes, disminución de los ingresos, ya que, si los clientes no están satisfechos con el servicio entregado, lo más probable es que no renueven los contratos con ITSec.
- Incrementos en los costos administrativos: Si los clientes no renuevan contratos o servicios con ITSec, esto lleva al proceso de desvinculación del personal, porque se van reduciendo tareas y funciones asignadas al área en donde el cliente tenía contrato con la empresa.

## **Solución de la problemática**

Para abordar los problemas de falta de comunicación interna, resistencia al cambio y falta de seguimiento en las tareas, es fundamental implementar una estrategia de mejora que permita a ITSec optimizar sus operaciones y ofrecer un servicio de calidad.

Dadas estas problemáticas se propone una Capacitación en Habilidades Blandas, con un enfoque en Comunicación Efectiva, Colaboración y Trabajo en Equipo. Esta solución está diseñada para fortalecer las competencias comunicativas entre los trabajadores, promoviendo una buena cultura organizacional, en la cual el intercambio de información, retroalimentación constructiva de funciones y resolución de conflictos sean consideradas como prácticas habituales.

La capacitación tiene como objetivo no solo mejorar la productividad, sino también de incrementar la capacidad de que los equipos enfrenten los desafíos y retos de manera efectiva y coordinada. De esta forma, se busca desarrollar una buena cultura organizacional, caracterizada con una comunicación fluida y un enfoque colaborativo, en la cual los equipos de trabajo, trabajen de manera conjunta para cumplir con los objetivos de la empresa y resolver los problemas de manera eficaz.

Entre los beneficios clave de esta solución se incluyen la mejora de la comunicación y las habilidades de trabajo en equipo, una mayor disposición para colaborar y compartir información, así como la reducción de conflictos y errores. Además, esta iniciativa contribuye a fortalecer el ambiente laboral, aumentando la eficiencia y productividad de la empresa en su conjunto.

## Marco Conceptual

El libro “Administración de Personal”, de Gary Dessler, se ha consolidado como una referencia en el estudio de la gestión de Recursos Humanos. En la Sexta Edición, Dessler aborda una amplia gama de temas para entender el funcionamiento y la gestión eficaz del personal en las organizaciones, desde la filosofía, análisis de puestos, reclutamiento y selección de los empleados, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño.

En este ítem del capítulo tres (3), nos enfocaremos en el marco teórico de la solución para la problemática que está enfrentando ITSec, la cual es “Capacitación”. En el libro se encuentra en la: Parte 2: Capacitación y Desarrollo”, del Capítulo 7.

Para capacitar a los trabajadores primero se debe hacer una orientación a los empleados que es: proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, cuáles son los horarios de trabajo y con quien se trabajara. La orientación es un componente del proceso de socialización del empleado con la empresa, un proceso en el cual se implica inculcar a todos los empleados las actitudes, los criterios, valores y comportamientos que se esperan en la organización.

Introducción a la capacitación.

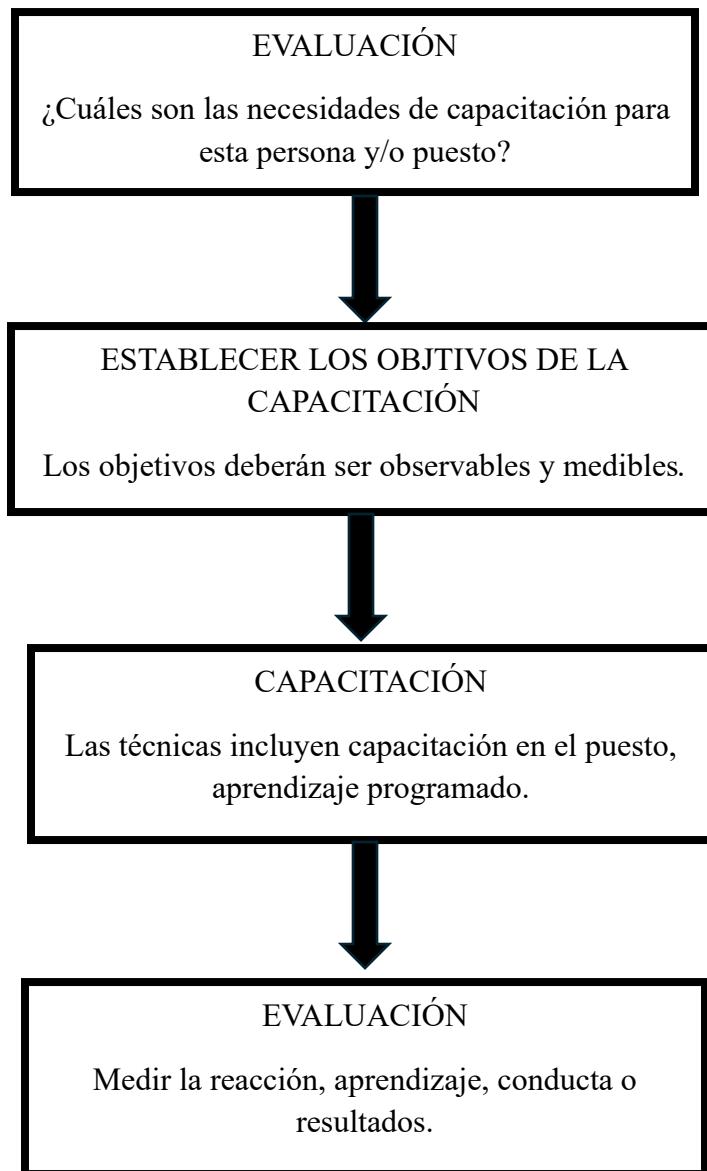
Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de maquina cómo funciona su nuevo equipo, o inclusive a nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados.

El proceso básico de la capacitación.

Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos.

El propósito del paso de Evaluación: Es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación, en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

Los cuatro pasos básicos en la capacitación:



### Capacitación y aprendizaje.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto, para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente. A continuación, se dan algunas sugerencias:

#### Material Significativo:

1. Al inicios de la capacitación, proporcione a los aspirantes un bosquejo del material que se va a presentar.
2. Utilice una variedad de ejemplos familiares cuando presente el material.
3. Organice el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
4. Trate de utilizar términos y conceptos familiares a los aspirantes.
5. Utilice tanto apoyo visual como sea posible.

#### Prepare la transferencia del aprendizaje:

1. Aumente la similitud entre la situación en la capacitación y la situación en el trabajo.
2. Ofrezca prácticas de capacitación adecuadas.
3. Marque o identifique cada característica de la maquina y/o paso en el proceso.

#### Motive a los asistentes:

1. Las personas aprenden mejor con la práctica. Trate de proporcionar tanta práctica real como sea posible.
2. Los asistentes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son inmediatamente reforzadas.
3. Los asistentes aprenden mejor cuando lo hacen a su propio paso. Si es posible, permita a los asistentes llevar su propio paso.

### Cómo evaluar las necesidades de capacitación

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso, generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por ejemplo, el desempeño ha bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el *análisis de tareas* y el *análisis del desempeño*. Aproximadamente el 19% de los empleadores encuestados en un estudio dijo que utilizaba el análisis de tareas – un análisis de los requerimientos del puesto – para determinar la capacitación requerida. El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como el exceso de desperdicio o la baja producción. Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de capacitación son a saber, informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

### Como establecer los objetivos de la capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecen un centro de atención para los refuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Después de determinar las necesidades y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación.

### Evaluación del esfuerzo de capacitación.

Después de que los empleados han concluido sus programas de capacitación, se debe evaluar el programa para ver que tanto se cumplen sus objetivos.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuándo se evalúa un programa de capacitación. La primera es diseñar el estudio de evaluación y en particular si se utilizará la experimentación controlada. La segunda es que efecto de la capacitación se debe medir.

Experimentación controlada: en teoría, el mejor método para evaluar un programa de capacitación incluye la experimentación controlada. En un experimento controlado se utilizan un grupo de capacitación y uno de control (sin capacitación). Es necesario obtener datos relevantes antes y después de un periodo de trabajo correspondiente en el grupo de control.

Efectos de la capacitación que se deben medir: Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. Reacción: Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa.
2. Aprendizaje: Es posible someter pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
3. Conducta: Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambio debido al programa de capacitación.
4. Resultados: Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejoró el índice de rechazo? ¿Descendió el costo de los desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal? ¿Se cumple ahora con las metas de producción?

### Objetivos de la capacitación.

- ✓ Desarrollo de habilidades técnicas: Instrucción sobre el uso de herramientas y tecnologías específicas del puesto.
- ✓ Mejora del rendimiento: Incrementar la productividad de los empleados.
- ✓ Adaptación al cambio: Capacitar a los empleados frente a cambios en los procesos o en el entorno laboral.
- ✓ Fomento del compromiso y la motivación: Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- ✓ Retención de talento: La capacitación puede ser un factor decisivo para mantener empleados motivados y comprometidos.

### Metodologías de la capacitación.

- ✓ Capacitación presencial: Talleres, cursos y seminarios impartidos en un entorno físico.
- ✓ Capacitación en línea (e-learning): Programas y módulos interactivos disponibles a través de plataformas digitales.
- ✓ Aprendizaje mixto: Combinación de clases presenciales y en línea.
- ✓ Mentoría y coaching: Orientación personalizada de un líder o colega con más experiencia.

### Beneficios.

- ✓ Mejora en la productividad individual y organizacional.
- ✓ Mayor satisfacción y compromiso de los empleados.
- ✓ Reducción de errores y aumento de la calidad.
- ✓ Creación de una cultura de aprendizaje continuo.

### Como hacer una Detección de Necesidades de Capacitación.

1. Definir los objetivos y alcance: Determina por qué se va a realizar la DNC y decide si la DNC se aplicará a toda la organización, a un área o a un grupo específico de empleados.
2. Recopilar Información sobre el Desempeño Actual: Algunas formas de hacerlo son:
  - Evaluaciones de desempeño: Revisa las evaluaciones individuales o grupales previas para identificar áreas de mejora.
  - Entrevistas o encuestas a empleados: Pregunta directamente a los empleados sobre las áreas en las que sienten que necesitan más formación.
  - Observación directa: Analiza el desempeño de los trabajadores en su día a día.
3. Identificar las Competencias Requeridas: Competencias del puesto: Define qué habilidades y conocimientos son necesarios para el desempeño exitoso en cada puesto dentro de la organización. Esto puede incluir habilidades técnicas, blandas, de liderazgo, etc.
4. Determinar los Recursos Necesarios
  - Presupuesto: Define un presupuesto para la capacitación. ¿Cuánto puede invertir la organización en la formación de los empleados?
  - Tiempo disponible: Considera el tiempo que los empleados pueden dedicar a la capacitación sin afectar su rendimiento.
  - Formatos y modalidades: Decide si la capacitación será presencial, en línea, o una combinación de ambas. Además, selecciona el tipo de curso o programa que mejor se ajuste a las necesidades (talleres, conferencias, e-learning, etc.).
5. Elaborar un Plan de Capacitación:
  - Objetivos específicos de aprendizaje: Qué habilidades o conocimientos se espera que los empleados adquieran.
  - Métodos de capacitación: Cómo se llevará a cabo (cursos, talleres, mentoría, etc.).
  - Responsables y recursos: Quiénes serán los encargados de impartir la capacitación y qué recursos se utilizarán.
  - Cronograma: Establece un calendario con fechas y plazos para la capacitación.
  - Evaluación de la capacitación: Define cómo se medirá la efectividad de la capacitación (evaluaciones previas y posteriores, pruebas de desempeño, encuestas de satisfacción, etc.).
6. Implementar el Plan de Capacitación.
7. Evaluar los Resultados de la Capacitación.

El capítulo sobre el marco conceptual se basa en el libro “Administración de Personal de Gary Dessler”, donde explora la importancia de la capacitación en la gestión de Recursos Humanos, especialmente en el caso de ITSec, que enfrenta desafíos en esta área. Dessler destaca que el proceso de capacitación debe comenzar con una evaluación de necesidades para identificar las competencias a desarrollar, luego se establecen los objetivos medibles y se seleccionan los métodos adecuados de formación.

El proceso de capacitación incluye pasos básicos: evaluación de necesidades, definición de objetivos, ejecución del programa y evaluación de resultados. Los objetivos se centran en mejorar las habilidades. Finalmente, la eficacia de la capacitación se mide a través de la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

## Implementación

En un entorno laboral en constante cambio, donde la comunicación y el trabajo colaborativo son claves para alcanzar los objetivos organizacionales, desarrollar habilidades blandas se ha convertido en una necesidad para ITSec. Este programa de capacitación en Comunicación Efectiva, Colaboración y Trabajo en Equipo ha sido diseñado para solucionar las necesidades detectadas en la organización, impulsando una buena cultura y clima laboral.

La capacitación en habilidades blandas no solo potencia las competencias interpersonales, sino que también contribuye a mejorar el ambiente laboral, facilitando la resolución de problemas internos y externos y el logro de metas organizacionales. A través de la iniciativa de la capacitación para los trabajadores, se busca fortalecer la capacidad del equipo para comunicarse de forma clara y efectiva, resolver los conflictos que se presentan de forma positiva y trabajar en conjunto para enfrentar los desafíos de manera colaborativa.

Este programa incluirá una serie de actividades y dinámicas enfocadas en desarrollar competencias claves, con énfasis en situaciones reales del día a día de la empresa. Al aplicar estos conocimientos, los trabajadores contribuyen al crecimiento y éxito de ITSec

## Carta Gantt

## Plan de Capacitación en Habilidades Blandas

### Tarea 1: Detección de Necesidades de Capacitación.

1. **Evaluación de Desempeño de los trabajadores:** Tiene como finalidad identificar las habilidades y competencias técnicas o blandas en las que cada trabajador podría mejorar de forma detallada. El proceso para que se lleve a cabo esta tarea es aplicar evaluaciones específicas de desempeño por cada área, enfocándose en los objetivos y responsabilidades de cada puesto. La metodología de esta evaluación es por observación directa. De esta tarea estará encargado cada líder de área de ITSec (Gerente General, Líder de PMO, Líder de Ciberseguridad, Líder de CiberSoc y Líder de Cloud Technologies). La duración de esta tarea será de un plazo de una semana de trabajo (lunes a viernes).

Las áreas por evaluar son: Administrativas, evaluada por el Gerente General; Proyectos de Ciberseguridad, evaluada por el Líder de PMO; Ciberseguridad, por el Líder de Ciberseguridad; CiberSoc, por el Líder de CiberSoc y Cloud Technologies, por el Líder de Cloud Technologies.

*Evaluación de Desempeño Área Administrativa*

**Nombre del trabajador evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluador:**

**Objetivo de la evaluación:** *Valorar el rendimiento de colaborador del área administrativa de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.*

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** *Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.*
- **Retroalimentación:** *En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.*
- **Privacidad:** *La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.*

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** *Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:*  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** *Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.*

*1. Funciones del área administrativa.*

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Gestión documental y archivo</i>	<i>Manejo, organización y clasificación de documentos físicos y digitales.</i>	
<i>Atención al Cliente Interno y Externo</i>	<i>Atención a las solicitudes, dudas y requerimientos de clientes internos (trabajadores) y externos (proveedores, clientes, etc).</i>	
<i>Coordinación de Reuniones</i>	<i>Organización de reuniones, preparación y gestión de la logística para distintos eventos.</i>	
<i>Gestión de Pagos</i>	<i>Apoyo en la gestión de pagos a proveedores y control de gastos organizacionales.</i>	
<i>Manejo de Herramientas Administrativas</i>	<i>Uso de software de gestión, correo electrónico, entre otros programas.</i>	
<i>Cumplimiento de Políticas y Procedimientos</i>	<i>Asegura que las tareas y procesos sigan las políticas y procedimientos de la organización.</i>	

*2. Habilidades Blandas*

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación Efectiva</i>	<i>Capacidad para comunicarse de forma clara, efectiva y asertiva, entre sus pares y/o jefaturas.</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Disposición para colaborar en equipo con sus colegas, para contribuir con un buen ambiente laboral.</i>	
<i>Resolución de Problemas</i>	<i>Habilidad para enfrentar situaciones difíciles y encontrar soluciones efectivas.</i>	
<i>Adaptabilidad</i>	<i>Capacidad para lograr adaptarse a cambios y aceptar retroalimentación con un actitud positiva.</i>	
<i>Organización y Tiempo</i>	<i>Habilidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.</i>	

*3. Comentarios Generales del Evaluador.*

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

*Firma del Evaluado:*

### Evaluación de Desempeño Área PMO

**Nombre del trabajador evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluador:**

**Objetivo de la evaluación:** Valorar el rendimiento de colaborador del área PMO de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.
- **Retroalimentación:** En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.
- **Privacidad:** La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.

1. Funciones del área PMO.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Monitoreo y Control de Proyectos.</i>	<i>Asegura que el proyecto cumpla con los objetivos de calidad y alcance.</i>	
<i>Gestión de Riesgos</i>	<i>Identifica, evalúa y mitiga los riesgos asociados al proyecto.</i>	
<i>Comunicación y coordinación con los Stakeholders</i>	<i>Mantiene una comunicación efectiva con todas las partes interesadas en el proyecto.</i>	
<i>Cierre de Proyecto</i>	<i>Asegura el cierre formal del proyecto y la evaluación de resultados.</i>	
<i>Soporte en la Implementación de Metodologías de Gestión de Proyectos</i>	<i>Facilita el uso de metodologías y estándares de gestión.</i>	

2. Habilidades Blandas

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación Efectiva</i>	<i>Capacidad para comunicarse de forma clara, efectiva y asertiva, entre sus pares y/o jefaturas.</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Disposición para colaborar en equipo con sus colegas, para contribuir con un buen ambiente laboral.</i>	
<i>Resolución de Problemas</i>	<i>Habilidad para enfrentar situaciones difíciles y encontrar soluciones efectivas.</i>	
<i>Adaptabilidad</i>	<i>Capacidad para lograr adaptarse a cambios y aceptar retroalimentación con un actitud positiva.</i>	
<i>Organización y Tiempo</i>	<i>Habilidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.</i>	

3. *Comentarios Generales del Evaluador.*

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

*Firma del Evaluado:*

Evaluación de Desempeño Área Ciberseguridad

**Nombre del trabajador evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluador:**

**Objetivo de la evaluación:** *Valorar el rendimiento de colaborador del área Ciberseguridad de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.*

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** *Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.*
- **Retroalimentación:** *En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.*
- **Privacidad:** *La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.*

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** *Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:*  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** *Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.*

*1. Funciones del área Ciberseguridad*

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Monitoreo de Seguridad y detección de amenazas</i>	<i>Supervisa redes, sistemas y aplicaciones para detectar actividades sospechosas.</i>	
<i>Respuesta y manejo de incidentes de seguridad</i>	<i>Detecta, responde y mitiga incidentes de ciberseguridad en tiempo real.</i>	
<i>Ánalisis de vulnerabilidades y pruebas de pentesting</i>	<i>Identifica vulnerabilidades en sistemas, aplicaciones y redes, mediante pruebas y evaluaciones.</i>	
<i>Auditorias y cumplimiento normativo</i>	<i>Asegura que las operaciones de seguridad cumplan con las regulaciones y estándares.</i>	
<i>Innovación y mejora continua en seguridad</i>	<i>Investiga y actualiza nuevas tecnologías, metodologías y prácticas de ciberseguridad.</i>	

*2. Habilidades Blandas*

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación Efectiva</i>	<i>Capacidad para comunicarse de forma clara, efectiva y asertiva, entre sus pares y/o jefaturas.</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Disposición para colaborar en equipo con sus colegas, para contribuir con un buen ambiente laboral.</i>	
<i>Resolución de Problemas</i>	<i>Habilidad para enfrentar situaciones difíciles y encontrar soluciones efectivas.</i>	
<i>Adaptabilidad</i>	<i>Capacidad para lograr adaptarse a cambios y aceptar retroalimentación con un actitud positiva.</i>	
<i>Organización y Tiempo</i>	<i>Habilidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.</i>	

3. *Comentarios Generales del Evaluador.*

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

*Firma del Evaluado:*

### Evaluación de Desempeño Área CiberSoc

**Nombre del trabajador evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluador:**

**Objetivo de la evaluación:** Valorar el rendimiento de colaborador del área CiberSoc de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.
- **Retroalimentación:** En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.
- **Privacidad:** La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.

1. *Funciones del área CiberSoc*

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Detección y análisis de amenazas</i>	<i>Identifica, investiga y analiza amenazas de seguridad en la infraestructura.</i>	
<i>Respuesta a incidentes de seguridad</i>	<i>Actúa rápidamente para contener y mitigar incidentes de seguridad.</i>	
<i>Gestión de vulnerabilidades</i>	<i>Identifica, evalúa y gestiona vulnerabilidades dentro de los sistemas y aplicaciones.</i>	
<i>Automatización y optimización de procesos de seguridad</i>	<i>Implementa automatizaciones para mejorar la eficiencia en las operaciones de seguridad.</i>	
<i>Cumplimiento de protocolos y procedimientos de seguridad</i>	<i>Sigue protocolos y procedimientos específicos para mejorar y reportar incidentes.</i>	

2. *Habilidades Blandas*

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación Efectiva</i>	<i>Capacidad para comunicarse de forma clara, efectiva y asertiva, entre sus pares y/o jefaturas.</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Disposición para colaborar en equipo con sus colegas, para contribuir con un buen ambiente laboral.</i>	
<i>Resolución de Problemas</i>	<i>Habilidad para enfrentar situaciones difíciles y encontrar soluciones efectivas.</i>	
<i>Adaptabilidad</i>	<i>Capacidad para lograr adaptarse a cambios y aceptar retroalimentación con un actitud positiva.</i>	
<i>Organización y Tiempo</i>	<i>Habilidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.</i>	

*3. Comentarios Generales del Evaluador:*

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

*Firma del Evaluado:*

### Evaluación de Desempeño Área Cloud Technologies

**Nombre del trabajador evaluado:**

**Cargo:**

**Fecha de evaluación:**

**Evaluador:**

**Objetivo de la evaluación:** Valorar el rendimiento de colaborador del área Cloud Technologies de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.
- **Retroalimentación:** En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.
- **Privacidad:** La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.

*1. Funciones del área CiberSoc*

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Gestión de infraestructura en la nube</i>	<i>Configura, administra y mantiene la infraestructura en plataformas de nube.</i>	
<i>Seguridad en la nube</i>	<i>Implementa y gestiona prácticas de seguridad para proteger datos y servicios en la nube.</i>	
<i>Respuesta a incidentes de seguridad</i>	<i>Habilidad para ejecutar un plan de respuesta a incidentes.</i>	
<i>Gestión de vulnerabilidades</i>	<i>Capacidad para priorizar y remediar vulnerabilidades críticas de manera oportuna.</i>	
<i>Cumplimiento y auditoria en la nube</i>	<i>Habilidad para gestionar y reportar auditorías internas y externas de manera efectiva.</i>	

*2. Habilidades Blandas*

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación Efectiva</i>	<i>Capacidad para comunicarse de forma clara, efectiva y asertiva, entre sus pares y/o jefaturas.</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Disposición para colaborar en equipo con sus colegas, para contribuir con un buen ambiente laboral.</i>	
<i>Resolución de Problemas</i>	<i>Habilidad para enfrentar situaciones difíciles y encontrar soluciones efectivas.</i>	
<i>Adaptabilidad</i>	<i>Capacidad para lograr adaptarse a cambios y aceptar retroalimentación con un actitud positiva.</i>	
<i>Organización y Tiempo</i>	<i>Habilidad para priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.</i>	

### 3. Comentarios Generales del Evaluador.

### *Comentarios:*

---

---

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

*Firma del Evaluado:*

2. **Evaluación de Desempeño de los trabajadores hacia su jefatura:** Los trabajadores evalúan el desempeño de sus jefaturas, proporcionando retroalimentación es aspectos de liderazgo, comunicación y apoyo hacia el equipos. El encargado de realizar esta tarea serán los trabajadores en conjunto por área. El tiempo de esta tarea será por tres (3) días. Los evaluados en este proceso son: Gerente General, Líder de PMO, Líder de Ciberseguridad, Líder de CiberSoc y Líder de Cloud Technologies.

*Evaluación de Desempeño Líderes de Área*

**Nombre del Evaluado:**

**Área:**

**Fecha de Evaluación:**

**Objetivo de la evaluación:** *Valorar el rendimiento de colaborador de las áreas de la empresa, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.*

**Pautas Generales:**

- **Objetividad:** *Responder cada ítem de forma honesta y con objetividad, basándose en situaciones observables y medibles, evitando opiniones.*
- **Retroalimentación:** *En las observaciones, enfocarse en dar una retroalimentación constructiva, sugiriendo mejoras.*
- **Privacidad:** *La información recolectada durante esta evaluación es confidencial y será compartida únicamente con el personal encargado del proceso de evaluación.*

**Como completar la evaluación de desempeño:**

- **Calificación:** *Para cada criterio a evaluar, seleccionar una calificación en una escala del 1 al 5, en donde:*  
1 = Insuficiente.  
2 = Necesita Mejorar.  
3 = Satisfactorio.  
4 = Bueno.  
5 = Excelente.
- **Sección de comentarios generales:** *Esta sección tiene la finalidad de resumir la percepción general sobre el desempeño del evaluado.*

*1. Confianza y Respeto*

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Confianza en el Equipo</i>	<i>Confía en las capacidades del equipo y delega responsabilidades de manera adecuada.</i>	
<i>Respeto a la Diversidad</i>	<i>Muestra respeto hacia las diferencias de opinión, experiencia y perspectiva del equipo.</i>	
<i>Transparencia y Honestidad</i>	<i>Actúa con integridad y es transparente en sus decisiones y acciones.</i>	

*2. Gestión y Toma de Decisiones*

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Planificación y Organización</i>	<i>Demuestra habilidades de planificación, organiza tareas y distribuye el trabajo de forma efectiva.</i>	
<i>Toma de Decisiones</i>	<i>Toma decisiones informadas y las comunica de forma efectiva.</i>	
<i>Gestión de Conflictos</i>	<i>Maneja conflictos de manera justa y oportuna, promoviendo la resolución en equipo.</i>	

**3. Comunicación y Retroalimentación**

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Comunicación clara y abierta</i>	<i>Comunica de forma clara y mantiene informados a los empleados sobre decisiones y cambios.</i>	
<i>Accesibilidad y Disponibilidad</i>	<i>Está disponible para responder preguntas, dudas y brindar apoyo cuando es necesario.</i>	
<i>Retroalimentación Constructiva</i>	<i>Proporciona retroalimentación útil para el desarrollo profesional.</i>	

**4. Liderazgo y Apoyo**

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)
<i>Liderazgo</i>	<i>Motiva al equipo a alcanzar metas y da el ejemplo.</i>	
<i>Apoyo al desarrollo profesional</i>	<i>Fomenta el desarrollo de habilidades y brinda oportunidades de crecimiento.</i>	
<i>Reconocimiento</i>	<i>Reconoce y valora los logros individuales y del equipo.</i>	

**5. Comentarios Generales**

---



---



---



---

3. **Revisión de las Evaluaciones de Desempeño:** Se van a analizar de manera integral los resultados de las distintas evaluaciones a todos los trabajadores de ITSec, con la finalidad de poder identificar las necesidades generales por área. De este proceso estará encargada la área de Recursos Humanos y el tiempo será de una semana aproximadamente.
4. **Encuestas al personal sobre Habilidades Blandas:** Evaluar el nivel de habilidades blandas tales como la comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, etc de los trabajadores necesarias para el desempeño y bienestar en el ambiente laboral. Esta tarea la realizará el área de Recursos Humanos, desde la elaboración de la encuesta hasta la aplicación de este, y el periodo será de dos semanas. Y se utilizará la escala de Likert, que mide la intensidad de las respuestas.

Encuesta de Evaluación de Habilidades Blandas

**Fecha de evaluación:**

**Objetivo:** Esta encuesta tiene como finalidad evaluar las habilidades blandas de todos los empleados de ITSec. Las respuestas se utilizarán para identificar fortalezas y áreas de mejora, y así fomentar un entorno de trabajo más efectivo y colaborativo.

**Instrucciones:** Favor de responder todas las preguntas de manera honesta. Esta encuesta es anónima y se usará solo con fines de mejora continua para los trabajadores en la empresa.

1. Trabajo en Equipo:

- ¿Con qué frecuencia colaboras con compañeros de tu misma área y de otras áreas de la empresa para lograr objetivos comunes?

	Nunca
	Rara Vez
	A Veces
	Frecuentemente
	Siempre

- ¿Cómo calificarías tu capacidad para trabajar con personas de diferentes niveles jerárquicos?

	Muy Baja
	Baja
	Moderada
	Alta
	Muy Alta

- ¿Te resulta fácil compartir responsabilidades y tareas dentro del equipo?

	No, nunca
	A Veces Me Cuesta
	Suelo Hacerlo Sin Problemas
	Siempre lo Hago Eficazmente
	Muy Alta

2. *Comunicación*

- *¿Con qué frecuencia te comunicas de forma clara y efectiva con tus compañeros de trabajo?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Con qué frecuencia utilizas herramientas de comunicación colaborativa para mejorar la comunicación con el equipo de trabajo?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Qué tan consciente eres de tus expresiones y lenguaje corporal al comunicarte en reuniones o conversaciones con tus compañeros de trabajo?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

3. *Adaptabilidad y Flexibilidad*

- *¿Con qué rapidez puedes adaptarte a nuevas tecnologías, herramientas y políticas de trabajo?*

	<i>Muy Lentamente</i>
	<i>Lento/a</i>
	<i>Moderadamente rápido/a</i>
	<i>Rápido/a</i>
	<i>Muy Rápido/a</i>

- *¿Qué tan bien logras mantener una actitud positiva cuando hay cambios imprevistos en el trabajo?*

	<i>Muy Mal</i>
	<i>Mal</i>
	<i>Moderadamente Bien</i>
	<i>Bien</i>
	<i>Muy Bien</i>

- *¿Qué tan dispuesto/a estas para ajustar tu horario o lugar de trabajo, en caso de que se requiera para cumplir los objetivos del equipo?*

	<i>Nada Dispuesto/a</i>
	<i>Poco Dispuesto/a</i>
	<i>Moderadamente dispuesto/a</i>
	<i>Muy Dispuesto/a</i>
	<i>Totalmente Dispuesto/a</i>

4. *Resolución de Conflictos*

- *Cuando se presenta un conflicto o desacuerdo con el equipo, ¿Qué tan proactivo/a eres para buscar una solución?*

	<i>Nunca Lo Hago</i>
	<i>Rara Vez Lo Hago</i>
	<i>A Veces Busco Soluciones</i>
	<i>Siempre Trato de Resolverlo</i>

- *¿Cómo te sientes en situaciones de conflicto con compañeros o jefaturas?*

	<i>Muy Incómodo/a</i>
	<i>Algo Incomodo/a</i>
	<i>Neutral</i>
	<i>Cómodo/a</i>
	<i>Muy Cómodo/a</i>

- *En situaciones de desacuerdo, ¿Qué tan efectivo eres para considerar las opiniones de los demás?*

	<i>Nada Efectivo</i>
	<i>Poco Efectivo</i>
	<i>Moderadamente Efectivo</i>
	<i>Muy Efectivo</i>
	<i>Siempre Efectivo</i>

5. *Empatía y Escucha Activa*

- *¿Con qué frecuencia te esfuerzas para comprender los distintos puntos de vista de tus compañeros?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *Cuando un compañero/a está pasando por un momento difícil, ¿Con qué frecuencia le ofreces apoyo emocional?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Cómo calificarías tu capacidad para ponerte en el lugar de los demás en situaciones laborales y de vida privada?*

	<i>Muy Baja</i>
	<i>Baja</i>
	<i>Moderada</i>
	<i>Alta</i>
	<i>Muy Alta</i>

## 6. Proactividad

- *¿Qué tan frecuentemente tomas la iniciativa para proponer nuevas ideas de trabajo?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Qué tan proactivo eres al buscar tareas adicionales cuando tienes tiempo libre en el trabajo?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Con qué frecuencia intentas resolver problemas por tu cuenta, antes de solicitar ayuda?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

7. Gestión del Tiempo

- *¿Qué tan bien gestionas tu tiempo para cumplir con las tareas y responsabilidades laborales?*

	<i>Muy Mal</i>
	<i>Mal</i>
	<i>Moderadamente Bien</i>
	<i>Bien</i>
	<i>Muy Bien</i>

- *¿Qué tan a menudo te encuentras postergando o dejando tareas para último minuto?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Cómo manejas la presión cuando debes cumplir con múltiples tareas al mismo tiempo?*

	<i>Muy Mal</i>
	<i>Mal</i>
	<i>Moderadamente Bien</i>
	<i>Bien</i>
	<i>Muy Bien</i>

8. Feedback y Autodesarrollo

- *¿Con qué frecuencia buscas retroalimentación de tu desempeño?*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

- *¿Qué tan dispuesto/a estás para recibir retroalimentación constructiva de tus compañeros o jefaturas?*

	<i>Nada Dispuesto/a</i>
	<i>Poco Dispuesto/a</i>
	<i>Moderadamente Dispuesto/a</i>
	<i>Muy Dispuesto/a</i>
	<i>Totalmente Dispuesto/a</i>

- *¿Con qué frecuencia participas en actividades de desarrollo profesional (cursos, capacitaciones, talleres, etc)*

	<i>Nunca</i>
	<i>Rara Vez</i>
	<i>A Veces</i>
	<i>Frecuentemente</i>
	<i>Siempre</i>

9. *Comentarios Generales*

---

---

---

---

**5. Revisión de las Encuestas para Identificar Necesidades de Capacitación:**

Examinar y evaluar los resultados de las encuestas para determinar las necesidades comunes en el equipo de ITSec. La revisión de las encuestas la harán el área de Recursos Humanos en un plazo de una semana y media aproximadamente.

Este proceso garantiza tener un enfoque integral para detectar áreas en donde la capacitación es necesaria, basado tanto en el desempeño técnico como en las habilidades interpersonales.

## Tarea 2: Diseño de Capacitación.

- 1. Definir los objetivos de la Capacitación:** En este punto se establecen los objetivos y metas específicas que se desean alcanzar con la capacitación, en función a los resultados de las encuestas y evaluación de desempeño aplicadas a los trabajadores de ITSec. En un plazo de tres días Recursos Humanos definirá los objetivos de la capacitación.

Los objetivos que tiene esta capacitación en Habilidades Blandas son:

- Mejorar la comunicación interpersonal: Fomentar habilidades de escucha activa. Para reducir malos entendidos y mejora la colaboración con el equipo.
- Desarrollar habilidades de trabajo en equipo: Capacitar a los trabajadores para que asuman roles de liderazgo efectivos y contribuyan al trabajo en equipo.
- Fomentar la resolución de conflictos: Enseñar a manejar y resolver conflictos de forma constructiva, buscando soluciones y promoviendo una buena convivencia dentro del equipo de trabajo.
- Incrementar la adaptabilidad y gestión del cambio: Desarrollar la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, procesos y/o tecnologías, para así gestionar el cambio de manera proactiva y positiva.
- Mejorar la gestión del tiempo y productividad: Ayudar a los trabajadores a organizar sus tareas y responsabilidades de manera eficiente, para mejorar su productividad y reducir el estrés.

- 2. Asignar grupos de Capacitación:** En este proceso se asignan los grupos según las áreas de trabajo. Encargado de Recursos Humanos y en un plazo de 1 día.

**Grupo 1:** Gerencia y Administrativos.

**Grupo 2:** PMO.

**Grupo 3:** Área de Ciberseguridad.

**Grupo 4:** Área de CiberSoc.

**Grupo 5:** Área de Cloud Technologies.

**3. Buscar institución de capacitación:** Buscar y seleccionar una institución adecuada que ofrezca los programas de capacitación que la empresa está necesitando, que abarque los problemas encontrados en ITSec. Las opciones de entidades que realizan capacitación en Habilidades Blandas son: OTEC Impulsa (Programa de Sinergia y Comunicación), Adecco (Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos). De esta tarea estará encargada el área de Recursos Humanos en un plazo de cuatro (4) días.

El programa de capacitación de la OTEC Impulsa (Coaching Integral Para El Éxito), abarca los siguientes temas, por un monto de \$1.360.000, para un máximo de 30 trabajadores.

- Vínculos en Equipos.
- Comunicación Asertiva y Efectiva.
- Efectividad de la comunicación en los equipos de trabajo.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo de conflictos y situaciones difíciles en el trabajo
- Clima Laboral.
- Escucha Empática.
- Levantamiento de buenas prácticas laborales.

El programa de capacitación de Adecco (Programa de Trabajo en Equipo), por un monto de \$1.440.000 para 30 personas, tiene el siguiente temario:

- Dinámica de activación y coordinación
- Elementos de comunicación.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Las cinco C del Trabajo en Equipo.
- Proceso de la Escucha Activa.

- 4. Definir la modalidad y los horarios de la capacitación:** Se determina el formato de la capacitación, que en este caso será una parte modalidad e-learning y otra presencial, en conjunto a RRHH y la OTEC, en un plazo de un (1) día, siempre teniendo en cuenta la carga laboral de los trabajadores.
- 5. Contratar el organismo:** Luego de buscar la institución que se acerque a los requerimientos solicitados por ITSec. Los jefes en conjunto a RRHH toman la decisión y se contratan los servicios de la OTEC Impulsa, ya que abarca distintos temas relacionados a las habilidades interpersonales. Se informa a la OTEC que la capacitación se requiere por grupos y en secciones e-learning y presencial. Esta tarea tiene un plazo de dos (2) días.

Diseño de capacitación en Habilidades Blandas para ITSec se estructuro con un enfoque alineado a las necesidades detectadas mediante encuestas y evaluaciones de desempeño. Este programa permitía a los trabajadores de ITSec, desarrollar competencias claves en habilidades blandas contribuyendo a mejorar la comunicación y productividad dentro de la organización.

### Tarea 3: Implementación

- 1. Sensibilización de la información de Capacitación:** El proceso de capacitación inicia con el proceso de sensibilización, asegurando que todos los trabajadores involucrados comprendan la importancia del programa de capacitación y como beneficiara a cada grupo en su desarrollo profesional, personal y organizacional. La sensibilización se llevará a cabo vía correo electrónico corporativo, ya que la empresa tiene la modalidad de teletrabajo, en un plazo de un (1) día y por Recursos Humanos.

**Asunto:** Sensibilización para la Capacitación en Habilidades Blandas.

Estimados/as trabajadores de ITSec:

*Junto con saludar y esperando que se encuentren bien, nos complace informarles que pronto iniciara un programa de capacitación en habilidades blandas, dirigido a fortalecer las competencias interpersonales para el desarrollo profesional y la mejora en la integración y colaboración diaria. Esta capacitación se impartirá en modalidades e-learning y presencial, permitiendo flexibilidad y una experiencia de aprendizaje enriquecedora.*

*Objetivos de la Capacitación:*

*La capacitación en habilidades blandas está diseñada con los siguientes objetivos:*

- *Desarrollar la comunicación efectiva.*
- *Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.*
- *Mejorar la capacidad de adaptación y flexibilidad.*
- *Potenciar la gestión del tiempo y la organización.*

*Beneficios:*

*Este programa aportara diversos beneficios, tanto para el desarrollo profesional de cada participante como la mejora del ambiente, la efectividad y productividad.*

- *Mejora en la comunicación y reducción de conflictos.*
- *Mayor eficiencia y satisfacción en el trabajo.*
- *Desarrollo de habilidades para la resolución de problemas.*
- *Fomento de una cultura de trabajo colaborativa.*

*Próximas instrucciones:*

*Pronto recibirán la información detallada sobre las sesiones de capacitación, incluyendo las fechas de acceso a la plataforma de e-learning y las sesiones presenciales en la oficina. Cada sesión será informada con tiempo para que puedan coordinar su participación de manera organizada.*

*Esperamos contar con su participación y compromiso en este proceso de aprendizaje y mejora continua, que busca fortalecer no solo las habilidades técnicas, sino también las interpersonales, fundamentales para el éxito de ITSec.*

*Atte.*

*Recursos Humanos.*

2. **Sesión E-learning (Teórica):** Se llevará a cabo la capacitación teórica e-learning para proporcionar los conocimientos básicos y fundamentales sobre los temas que van a hacer tratados en los talleres prácticos. Esta primera parte permitirá a los participantes familiarizarse con los conceptos antes de aplicarlos.  
Estas sesiones serán distribuidas por grupos (mencionados anteriormente) en un plazo de una semana por grupo, y la empresa contratada estará a cargo de llevar esta tarea.
3. **Sesión Presencial (Ejercicios Prácticos):** Los participantes asistirán a sesiones presenciales donde se aplicarán los conceptos teóricos mediante ejercicios prácticos y simulaciones. Estas sesiones permitirán la interacción entre los trabajadores y el instructor para resolver dudas y aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto realista. Esta tarea estará a cargo de la empresa contratada, en un plazo de dos (2) semanas.  
Los talleres se dividirán nuevamente en los grupos correspondientes.  
**Grupo 1:** Gerencia y Administrativos.  
**Grupo 2:** PMO.  
**Grupo 3:** Área de Ciberseguridad.  
**Grupo 4:** Área de CiberSoc.  
**Grupo 5:** Área de Cloud Technologies.
4. **Feedback:** Al finalizar los talleres y ejercicios prácticos, se llevará a cabo una sesión de retroalimentación con los participantes. En donde es la oportunidad para que los trabajadores expresen sus opiniones y sugerencias sobre el programa de capacitación. Se llevará a cabo en un plazo de un día en una reunión presencial, encabezada por RRHH.

Con la implementación de la capacitación, se espera generar un ambiente de trabajo más colaborativo, con una comunicación más efectiva y una mayor capacidad para adaptarse a cambios y desafíos.

#### **Tarea 4: Evaluación Final.**

- 1. Encuesta de satisfacción y evaluación de desempeño post capacitación:** La encuesta de satisfacción recoge la percepción subjetiva de los trabajadores involucrados en la capacitación, la información recopilada en las encuestas la revisara el área de Recursos Humanos, con la finalidad de ver en qué aspectos mejorar y si les gusto el organismo capacitador, en un plazo de una semana. La evaluación de desempeño post capacitación se centra en la revisión de las habilidades y resultados alcanzados, el plazo de la evaluación de desempeño es de una semana y el área encargada será de Recursos Humanos en conjunto a los líderes de cada área, para revisar los resultados, para una futura capacitación.

Encuesta de Satisfacción del Programa de Capacitación

Fecha:

Nombre (opcional):

Área:

*Objetivo: Recopilar información sobre la experiencia y percepción de los participantes respecto al programa de capacitación.*

*Instrucciones Generales: Favor de marcar la opción que mejor refleje tu experiencia con el programa de capacitación. Adicionalmente, puedes añadir comentarios al final de la encuesta.*

1. Contenido de la Capacitación

1.1 ¿Consideras que el contenido de la capacitación fue relevante para el día a día en tu trabajo y vida privada?

	<i>Muy Relevante</i>
	<i>Relevante</i>
	<i>Poco Relevante</i>
	<i>Irrelevante</i>

1.2 ¿El nivel de dificultad fue adecuado?

	<i>Muy Adecuado</i>
	<i>Adecuado</i>
	<i>Poco Adecuado</i>
	<i>Inadecuado</i>

2. Metodología.

2.1 ¿El formato que se aplicó facilitó tu aprendizaje?

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>
	<i>De Acuerdo</i>
	<i>En Desacuerdo</i>
	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>

2.2 ¿Los recursos utilizados fueron útiles?

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>
	<i>De Acuerdo</i>
	<i>En Desacuerdo</i>
	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>

### 3. *Instructores*

### 3.1 ¿Los instructores fueron claros y accesibles para resolver dudas?

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>
	<i>De Acuerdo</i>
	<i>En Desacuerdo</i>
	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>

### 3.2 ¿Los instructores demostraron dominio del tema?

	<i>Totalmente de Acuerdo</i>
	<i>De Acuerdo</i>
	<i>En Desacuerdo</i>
	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>

#### 4. Impacto

#### 4.1 ¿Consideras que la capacitación contribuirá a tu desempeño?

	<i>Mucho</i>
	<i>Algo</i>
	<i>Poco</i>
	<i>Nada</i>

## 5. Satisfacción General

### 5.1 ¿Qué tan satisfecho estas con el programa de capacitación?

	<i>Muy Satisfecho</i>
	<i>Satisfecho</i>
	<i>Insatisfecho</i>
	<i>Muy Insatisfecho</i>

## 6. Comentarios Generales

---

---

---

---

---

---

*Gracias por tu tiempo y valiosas respuestas.*

Evaluación de Desempeño Post Capacitación

**Fecha:**

**Nombre del trabajador:**

**Área:**

**Evaluador:**

*Instrucciones:*

*Marcar la opción que mejor refleje el desempeño de los trabajadores post capacitación en habilidades blandas. También se incluyen preguntas abiertas para obtener comentarios específicos.*

*Opciones de respuesta:*

- *Excede las expectativas: El trabajador demuestra un alto nivel de habilidad en esta área.*
- *Cumple con las expectativas: El trabajador muestra un desempeño adecuado y cumple con los requisitos esperados.*
- *En proceso de desarrollo: El trabajador está mostrando progreso y esfuerzo.*
- *No cumple con las expectativas: El trabajador no demuestra un nivel adecuado en esta habilidad.*

1. *Comunicación Efectiva*

1.1 *¿El trabajador se comunica de forma clara y efectiva, ya sea en reuniones, con sus pares y jefaturas?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

1.2 *¿Escucha activamente y muestra interés en las ideas de los demás compañeros?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

2. *Trabajo en Equipo*

2.1 *¿Colabora positivamente con otros miembros del equipo?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

2.2 *¿El trabajador es capaz de asumir y compartir responsabilidades con el equipo?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

3. *Proactividad*

3.1 *¿El trabajador inicia y sugiere mejoras en los distintos procesos sin necesidad de recibir indicaciones?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

3.2 *¿Toma la iniciativa para resolver problemas?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

4. *Resolución de Conflictos*

4.1 *¿Muestra disposición para buscar soluciones ante problemas?*

	<i>Excede las Expectativas</i>
	<i>Cumple con las Expectativas</i>
	<i>En Proceso de Desarrollo</i>
	<i>No cumple con las Expectativas</i>

*Comentarios Generales*

- *¿En qué áreas ha demostrado el trabajador mejoras tras la capacitación?*

---

---

- *¿Consideras que la capacitación ha tenido un impacto positivo o negativo en el desarrollo de habilidades blandas del trabajador? ¿Por qué?*

---

---

---

*Firma del Evaluador:*

**2. Observación día a día en el trabajo:** Esto permitirá obtener una visión más práctica y concreta de como el trabajador se ha ido desempeñando en su rutina diaria. Esto proporciona una perspectiva adicional, para manejar tareas cotidianas, adaptarse a los cambios y colaborar con el equipo de trabajo.

La evaluación final post capacitación se centra en medir tanto la satisfacción de los participantes como los resultados. Estos instrumentos proporcionaran una visión más integral sobre el impacto de la capacitación.

### Tarea 5: Informe Final

- 1. Preparación del Informe Final:** En esta fase se recopila toda la información relevante obtenida entre la encuesta de satisfacción y evaluación de desempeño post capacitación, en donde se analizan los resultados y se estructuran los hallazgos de manera clara. El informe incluirá la metodología utilizada, los objetivos alcanzados, conclusiones y recomendaciones para una futura capacitación. Este proceso se llevará a cabo en un periodo de cuatro (4) días y estará a cargo de Recursos Humanos.
- 2. Entrega Final a Gerencia:** Una vez completado y revisado el informe, se realiza la entrega a la Gerencia para su revisión en una reunión online, distribuida en un día, será entre RRHH y Gerencia. Y así discutir puntos claves, se resuelven dudas y se reciben las retroalimentación.

## **CAPÍTULO IV “EVALUACIÓN Y CONCLUSIÓN”**

### **Evaluación**

El presente Flujo de Caja tiene como objetivo evaluar la viabilidad financiera del proyecto de “Capacitación en Habilidades Blandas” para el personal de ITSec, mediante este análisis se considera los ingresos proyectados y la inversión inicial requerida. Este proyecto tiene como propósito potenciar las comunicaciones interpersonales, de comunicación, trabajo en equipo, etc, contribuyendo así el desarrollo integral del talento humano y fortaleciendo el clima organizacional.

Los parámetros financieros son:

- Inversión inicial: \$1.360.000, destinada a cubrir los costos de capacitación en habilidades blandas, OTEC Impulsa.

Contenido:

- ✓ Principios de Coaching.
- ✓ Escuela de Emociones y Fortalezas Grupales.
- ✓ Comunicación y Trabajo en Equipo
- ✓ Autocuidado y Autogestión.

<b>TABLA COSTOS DE INVERSIÓN</b>	
Inversión para Capacitación	\$1.360.000
Total	\$1.360.000

- Ingresos (ahorros): \$7.094.522, provenientes de ahorro en comparación a las desvinculaciones del año anterior (2023), e ingresos por ventas.

<b>TABLA INGRESOS</b>		
Ahorro	2023	\$ 7.094.522
Ventas	ene-24	\$ 65.803.978
	feb-24	\$ 80.467.154
	mar-24	\$ 74.827.459
	abr-24	\$ 73.016.259
	may-24	\$103.718.702
Total		\$404.928.074

- Costos Operacionales: Los costos que se presentan mensualmente y tienen relación con el proyecto son los sueldos.

<b>TABLA COSTOS OPERACIONALES</b>		
Sueldos	ene-24	\$ 49.411.893
	feb-24	\$ 50.160.304
	mar-24	\$ 50.424.184
	abr-24	\$ 48.229.386
	may-24	\$ 45.079.141
Total		\$243.304.908

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
ÍTEM	PERÍODO 0	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ahorros		\$ 1.418.904	\$ 1.418.904	\$ 1.418.904	\$ 1.418.904	\$ 1.418.904
Ingresos por ventas		\$ 65.803.978	\$ 80.467.154	\$ 74.827.459	\$ 73.016.259	\$ 103.718.702
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 67.222.882</b>	<b>\$ 81.886.058</b>	<b>\$ 76.246.363</b>	<b>\$ 74.435.163</b>	<b>\$ 105.137.606</b>	
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos		\$ -49.411.893	\$ -50.160.304	\$ -50.424.184	\$ -48.229.386	\$ -45.079.141
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ -49.411.893</b>	<b>\$ -50.160.304</b>	<b>\$ -50.424.184</b>	<b>\$ -48.229.386</b>	<b>\$ -45.079.141</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>\$ 17.810.989</b>	<b>\$ 31.725.754</b>	<b>\$ 25.822.179</b>	<b>\$ 26.205.777</b>	<b>\$ 60.058.465</b>	
<b>IMPUESTO 27%</b>	<b>\$ 4.808.967</b>	<b>\$ 8.565.954</b>	<b>\$ 6.971.988</b>	<b>\$ 7.075.560</b>	<b>\$ 16.215.786</b>	
<b>UTILIDAD DESPUÉS DEL IMPUESTO</b>	<b>\$ 22.619.956</b>	<b>\$ 40.291.708</b>	<b>\$ 32.794.167</b>	<b>\$ 33.281.337</b>	<b>\$ 76.274.251</b>	
<b>INVERSIONES</b>						
Inversión	\$ -1.360.000					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ -1.360.000</b>	<b>\$ 22.619.956</b>	<b>\$ 40.291.708</b>	<b>\$ 32.794.167</b>	<b>\$ 33.281.337</b>	<b>\$ 76.274.251</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ -1.152.542</b>	<b>\$ 19.169.454</b>	<b>\$ 34.145.515</b>	<b>\$ 27.791.667</b>	<b>\$ 28.204.523</b>	<b>\$ 64.639.195</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 172.797.812</b>					

## Conclusiones Flujo de Caja

Con base en el análisis del flujo de caja para el proyecto, se concluye que la capacitación en habilidades blandas para el personal de ITSec es rentable y viable. El proyecto presenta un VAN positivo de \$172.797.812, una rápida recuperación de la inversión desde el primer periodo y un crecimiento sostenido en los ingresos, lo que demuestra una viabilidad financiera y estratégica.

Así mismo, esta iniciativa contribuye al fortalecimiento de competencias interpersonales, como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc, lo que impacta de manera positiva en la productividad y el desempeño organizacional.

Por lo tanto, se recomienda a ITSec la implementación de este proyecto, dado su evidente retorno económico y los beneficios a largo plazo para la organización.

## Conclusión

El presente proyecto de título, desarrollado en la empresa ITSec S.A., surge como respuesta a las necesidades organizacionales identificadas en el ámbito de la ciberseguridad y la gestión interna. En un entorno empresarial más competitivo, ITSec ha enfrentado desafíos importantes relacionados con la falta de comunicación interna, resistencia al cambio y la ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación y seguimiento. Estas problemáticas fueron detectadas mediante herramientas de análisis como la Matriz FODA, Cadena de Valor, Análisis Pesta y Porter. Destacaron con urgencia implementar mejoras para fortalecer el rendimiento individual y la cohesión organizacional.

Desde una perspectiva contextual, ITSec S.A., fundada en el año 2008, se ha posicionado como un referente en el mercado chileno gracias a sus servicios especializados en ciberseguridad, incluyendo soluciones avanzadas como WAPT, EDR, WAF, entre otros. No obstante, su crecimiento exponencial ha traído consigo retos internos que afectan la calidad del servicio y el ambiente laboral. Un análisis reveló factores críticos como la falta de automatización interna, dependencia de clientes y la resistencia a los cambios organizacionales.

El diagnóstico inicial demostró deficiencias internas que están interrelacionadas, amplificando sus efectos negativos sobre el clima laboral y la calidad del servicio entregado. Problemas como la escasa colaboración entre las áreas, la falta de retroalimentación constructiva antes errores, requerían soluciones urgentes para evitar consecuencias como la pérdida de clientes, incremento de errores operativos y el estancamiento en el desarrollo profesional.

Para abordar estas necesidades, se diseñó un programa de capacitación en habilidades blandas enfocado en la comunicación efectiva, colaboración y el trabajo en equipo. Este programa no solo atiende a las carencias detectadas, sino también a la productividad y mejora en la entrega de un servicio de calidad hacia los clientes.

Desde el punto de vista económico, el análisis del flujo de caja mostró que la inversión en la capacitación es viable y a largo plazo, generará beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores. El impacto positivo mejora la productividad, retención de clientes y reducción de costos confirman la rentabilidad de la estrategia.

En conclusión, este proyecto no solo resolverá las problemáticas inmediatas de ITSec, sino que también sentará las bases para una gestión organizacional mas eficiente y adaptable. Se busca lograr fortalecer el ambiente laboral y mejorar la calidad del servicio, posicionando a ITSec como un referente aun mas sólido en el sector de la ciberseguridad.

Este trabajo es un reflejo del valor que tiene aplicar conocimientos teóricos a situaciones reales, y representa un logro significativo para mi desarrollo personal y profesional, consolidando una experiencia enriquecedora.

## CAPÍTULO V “ASPECTOS COMPLEMENTARIOS”

### Bibliografía

- Información Interna ITSec S.A.
- <https://adecco.cl/training-consulting/>
- <https://adipa.cl/noticias/evaluacion-de-desempeno-que-es-y-como-funciona/>
- [https://auditeris.com/como-influye-el-ipc-en-las-empresas/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw68K4BhAuEiwAylp3kuxPg36nzlop9VKAL6yBwL-iVYjUhzMd6o7uw\\_jjgIO0GgrmlqW2xoCu0QAvD\\_BwE](https://auditeris.com/como-influye-el-ipc-en-las-empresas/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw68K4BhAuEiwAylp3kuxPg36nzlop9VKAL6yBwL-iVYjUhzMd6o7uw_jjgIO0GgrmlqW2xoCu0QAvD_BwE)
- <https://aws.amazon.com/es/what-is/cybersecurity/>
- <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-habilidades-blandas>
- <https://dle.rae.es/>
- <https://economiacircular.mma.gob.cl/ley-rep/#:~:text=los%20consumidores%20industriales%3F-,,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20REP%3F,sus%20productos%20en%20el%20pa%C3%ADs>
- <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- <https://elpais.com/chile/2024-10-08/la-inflacion-en-chile-aumenta-un-01-en-septiembre-y-llega-a-un-41-anual.html>
- <https://previsionsocial.gob.cl/ley-karin/>
- <https://staysafeonline.org/es/resources/software-updates/>
- <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-una-pmo-project-management-office>
- <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/tasas-de-interes>
- <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/tipos-de-cambios-y-paridades>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008668>
- <https://www.defontana.com/blog/cl/que-soluciones-digitales-entrega-zenda-para-tu-empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Zenda%3F,todos%20los%20sectores%20y%20tama%C3%B1os.>
- <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-propertyvalue-179028.html#collapse02>
- <https://www.emol.com/noticias/Economia/2024/02/05/1120715/chile-sigue-apostando-al-teletrabajo.html>
- [https://www.gtd.cl/es/w/corporaciones/novedades/cybersoc\\_que\\_es\\_y\\_como\\_beneficia\\_la\\_ciberseguridad\\_de\\_empresas](https://www.gtd.cl/es/w/corporaciones/novedades/cybersoc_que_es_y_como_beneficia_la_ciberseguridad_de_empresas)
- <https://www.otecimpulsa.cl/programa-sinergia-comunicacion/>
- <https://www.powerdata.es/cloud>

- <https://www.sii.cl/>

## Anexos

- 1. Propuesta Comercial: Curso “Coaching Integral para el Éxito Personal y Profesional”**



### **Propuesta Comercial**

***Curso “Coaching Integral para el Éxito Personal y Profesional”***

15 de noviembre, 2024



## 1. PRESENTACIÓN

**OTEC Impulsa** es una organización especializada en elaborar **Programas de Capacitación y Entrenamiento**. Acercamos la Formación a las personas y organizaciones, a través de Programas de Educación Continua, que buscan contribuir al crecimiento de las organizaciones y desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores. Buscamos generar un aprendizaje efectivo a partir de un Enfoque Práctico Experiencial.

Somos una unidad especializada en la Formación de Personas, pertenecemos a **Grupo CETEP**, referente en salud mental y bienestar a nivel nacional. Contamos con cursos en las siguientes áreas:

- Desarrollo de Habilidades y Competencias Laborales
- Bienestar
- Calidad de Vida
- Salud
- Educación
- Prevención de Riesgos

Contamos con una vasta red de profesionales especializados en Desarrollo de Competencias, Salud y Bienestar a lo largo del país. Nuestros estrictos criterios de calidad nos permiten brindar servicios de Formación e Intervención en forma continua, ágil y con plena satisfacción de nuestras empresas clientes, lo que se refleja en los resultados de nuestras Encuestas de Desempeño y Procesos de Acreditación bajo la norma NCH2728.

A continuación, presentamos **curso “Coaching Integral para el Éxito Personal y Profesional”** para colaboradores(as) de **ITSEC**.

## 2. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

A continuación, presentamos propuesta de taller:

<b>Metodología</b>	Taller dinámico con metodología expositiva y participativa con elementos teóricos orientados a generar aprendizajes significativos, con dinámicas basado en el aprendizaje experiencial, que se enfoca en aprender desde la acción, poniendo en práctica lo aprendido en conjuntos como equipo, y promoviendo la reflexión personal. El taller de capacitación se enmarca en el contexto laboral.
<b>Objetivo General</b>	Presentar principios básicos del coaching con un enfoque integrado en el trabajo en equipo, fortaleciendo con ello el clima laboral, el cuidado de las relaciones interpersonales con especial interés en reafirmar los liderazgos y roles con los lineamientos institucionales.
<b>Contenidos</b>	<p><b>Módulo I: Principios del Coaching</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al coaching.</li> <li>• Definición de objetivos grupales e individuales.</li> <li>• Desarrollo de habilidades de liderazgo y motivación.</li> <li>• Cómo el coaching puede mejorar el rendimiento y la cohesión en los equipos de trabajo.</li> </ul> <p><b>Módulo II: Escuela de Emociones y Fortalezas Grupales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y gestión de las emociones dentro del equipo.</li> <li>• Desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar la dinámica grupal.</li> <li>• Identificación y potenciación de las fortalezas del equipo.</li> <li>• Técnicas para mejorar la confianza y la cooperación en el grupo.</li> </ul> <p><b>Módulo III: Comunicación y Trabajo en Equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la comunicación efectiva en el entorno laboral.</li> <li>• Estrategias de comunicación asertiva para mejorar la colaboración.</li> <li>• Habilidades Relacionales</li> <li>• Resolución de conflictos a través de la comunicación abierta y transparente.</li> <li>• Roles dentro del equipo y su influencia en la dinámica grupal.</li> </ul>

	<p><b>Módulo IV: Autocuidado y Autogestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para el cuidado personal en el contexto laboral.</li> <li>• Técnicas para mantener el equilibrio entre el trabajo y la salud emocional.</li> <li>• Autogestión como herramienta clave para mejorar el rendimiento personal y del equipo.</li> <li>• Fomentar el bienestar integral de los integrantes del equipo</li> <li>• Aplicación de Test de autogestión</li> </ul>
<b>Duración</b>	8 horas cronológicas, se propone dividir el taller en 4 módulos de 2 horas c/u.
<b>Participantes</b>	30 personas.
<b>Fecha y hora</b>	A definir con cliente.
<b>Relatora</b>	F.B.; Leader Coach en Psicología Positiva, Ontología del lenguaje, Docente de programación neurolingüística Certificada por la Federación de Coaching Humanista, IAC, AEAPro.
<b>Valor</b>	\$1.360.000 Exento de IVA – Financiamiento Costo Empresa

Las actividades de capacitación consideran:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relator(a) especializada en la temática.</li> <li>• Asistente de OTEC Impulsa exclusivo a cargo de la coordinación de fechas y ejecución de las actividades del cliente.</li> <li>• Coordinación y desarrollo de actividades en días y horarios de acuerdo con necesidades del cliente y disponibilidad de relator(a), en caso de ser requerido por cliente.</li> <li>• Reunión de coordinación de inicio de talleres con cliente y equipo de ejecución.</li> <li>• Encuesta de Satisfacción voluntaria a los participantes, en caso de ser requerido por el cliente.</li> <li>• En caso de que Relator(a) presentado no cuente con la disponibilidad requerida por el cliente u ocurra un motivo de fuerza mayor, se coordinará una nueva fecha de acuerdo con disponibilidad de cliente y relator.</li> <li>• Reporte de cierre de actividades anual, en caso de ser requerido por cliente.</li> </ul>
<b>Incluye</b>	

**No Incluye**

- Viáticos o traslados de relatores o personal de apoyo.
- Alimentación, arriendo de sala, data, telón, proyector, cable, de conexión, sillas, mesas, amplificación, micrófono, medidor de temperatura, dispensador de alcohol, elementos de protección personal o entre otros similares.
- Diseño, impresión de soportes gráficos de promoción, aprendizaje o adicionales.
- Grabación de actividades.

**3. CONSIDERACIONES**

Los/as participantes requieren contar con computador, celular o Tablet con acceso a Internet. Se recomienda que, para las sesiones Online, los participantes se conecten 15 minutos antes de cada clase, de manera de verificar que su conectividad no tenga inconvenientes.

Se solicitará apoyo para evaluar la calidad de atención y obtener feedback de las actividades con: Encuesta al Cliente, Carta de Experiencia OTEC y Puntuación de Google Rewards.

**Una vez aprobada la cotización, fijada y agendada la fecha de la actividad, el cliente deberá pagar un porcentaje del valor acordado en esta cotización, en el caso de presentarse alguno de los siguientes casos:**

**Un cambio de fecha:**

- Entre 7 y 2 días hábiles previo a la actividad, deberá pagar el 50% adicional del valor pactado.
- En menos de 48 horas previo a la actividad, deberá pagar el 80% adicional del valor pactado.

**Suspensión:**

- Entre 15 y 8 días hábiles previo a la actividad, deberá pagar el 35% del valor pactado.
- Entre 7 y 2 días hábiles previo a la actividad, deberá pagar el 75% del valor pactado.
- Si suspende la actividad con 48 horas o menos horas, deberá pagar el 100% del valor pactado.

Esta cotización tiene vigencia de 2 meses a contar de la fecha de emisión.

**4. CONTACTOS**



**Ma. Ángeles Ramírez**  
Subgerente Negocios Corp.  
y Capacitación  
(+569) 5010 9931  
mramirez@cetep.cl



**Ma. Inés Quezada**  
Jefe de Formación  
(+569) 7516 9260  
mquezada@otecimpulsa.cl



**Isabel Ortega**  
Analista Comercial  
(+569) 8818 9257  
iortega@otecimpulsa.cl



**Sandra Segovia**  
Analista Comercial  
(+569) 8494 1243  
ssegovia@otecimpulsa.cl

**5. INFORMACIÓN COMERCIAL**

**Razón Social:** Cetep Impulsa SPA

**Rut:** 76073977-4

**Mail:** contacto@otecimpulsa.cl

**Teléfono:** 224068776

**Banco:** Scotiabank Azul

**Tipo de cuenta:** cuenta corriente

**Nº de cuenta:** 1070022860

**Mail para informar pagos:** contabilidad@cetep.cl

