



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MELISA CAROLINA CISNEROS AULESTIA, C.C. 171431996-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN GESTIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA QIFATEX EN EL AÑO 2014-2015”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de Psicología

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2015

MELISSA CAROLINA CISNEROS AULESTIA

C.C. 171431996-7

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN GESTIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA QUIFATEX EN EL AÑO 2014 – 2015”.**

MELISA CAROLINA CISNEROS AULESTIA

DIRECTOR:

Mtr. Luis Aguilar

2014

Dedicatoria

A mis padres por brindarme todo el amor y enseñarme a hacer persistente para seguir mis objetivos, y a mi abuelita Mariana que me ha cuidado y me ha hecho una gran persona.

Agradecimiento

A mis padres y tutor que me han brindado todo el soporte necesario para seguir adelante y culminar un periodo tan importante en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Datos de la Organización.....	2
1.2.1 Nombre	2
1.2.2 Actividad.....	2
1.2.3 Ubicación.....	2
1.3 Características	2
1.4 Estatutos.....	3
1.4.1 Misión:.....	3
1.4.2 Visión:.....	3
1.5 Organigrama.....	4
1.6 Contexto	5
1.7 Planteamiento del Problema	6
1.8 Antecedentes	7
1.9 Justificación.....	7
1.10 Objetivos	9
1.10.1 Objetivo General	9
1.10.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Introducción	10
2.2 Formación.....	11
2.3 Formación alineada con la Organización	12
2.4 Detección de Necesidades de Formación	12
2.5 Tipos de detección de necesidades formativas.	13
2.6 Herramientas para la Detección de Necesidades de Formación	16
2.7 Gestión del Desempeño	17
2.7.1 Objetivos de la Gestión del Desempeño	18

2.7.2	Tipos de Evaluación del desempeño	19
2.7.3	Criterios de evaluación.....	20
2.7.4	Análisis de Resultados	20
2.8	La evaluación del desempeño como detección de necesidades para planes de formación 21	
2.9	Diseño de un Plan de Formación.....	23
2.10	Evaluación de la acción formativa.....	25
2.10.1	Reacción	25
2.10.2	Aprendizaje	26
2.10.3	Conducta	27
2.11	Retorno de la Inversión (ROI).....	27

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO 30

3.1	Etapa I: Aplicación de la Evaluación del Desempeño Descendente.....	30
3.2	Etapa II: Aplicación de la Evaluación del Desempeño Ascendente.....	33
3.3	Etapa III: Análisis de los Resultados de la Evaluación Descendente	35
3.4	Etapa IV: Análisis de los Resultados de la Evaluación Ascendente	38
3.5	Etapa V: Retroalimentación de los Resultados de las evaluaciones ascendentes y descendentes y Construcción del Plan de Desarrollo Individual (PDI).....	39
3.6	Etapa VI: Detección de Necesidades de Capacitación Individuales.	41
3.7	Etapa VII: Detección de Necesidades de Capacitación Corporativas.....	47

CAPÍTULO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN 53

4.1	Normas de Ejecución.....	53
4.2	Diseño de acciones formativas y presupuesto.....	54
4.3	Resultados Esperados	62
4.4	Producto.....	63
4.4.1	Hipótesis o Supuestos	63
4.4.2	Precondiciones	63
4.4.3	Indicadores	64
4.4.4	Sostenibilidad	65
4.4.5	Medios/ Insumos y Presupuestos	65
4.4.6	Monitoreo	66

4.4.7	Evaluación	67
4.4.8	Destinatarios	67
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		68
5.1	Conclusiones.....	68
5.2	Recomendaciones	69
REFERENCIAS.....		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores de la Evaluación Descendente	31
Tabla 2: Factores de la Evaluación AscendenteTabla 2:.....	33
Tabla 3: Distribución de Jefaturas	35
Tabla 4: Escala de Medición Ev. Descendente.....	36
Tabla 5: Tabulación de Resultados Ev. Descendente.....	36
Tabla 6: Numero de colaboradores con desempeño no deseado	37
Tabla 7: Resultados Ev. Ascendente	38
Tabla 8: Matriz de Brechas.....	42
Tabla 9: Brechas por cubrir	42
Tabla 10: Brechas por conocimientos	43
Tabla 11: Criterios de Priorización.....	44
Tabla 12: Priorización de Acciones Formativas.....	45
Tabla 13: Objetivos UNSL.....	47
Tabla 14: Análisis de Objetivos UNSL	48
Tabla 15: Matriz de Acciones Formativas Organizacionales	49
Tabla 16: Plan de Capacitación Técnico	54
Tabla 17: Plan de Capacitación Corporativo	60
Tabla 18: Indicadores	64
Tabla 19: Insumos y Presupuestos	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Quifatex	4
Figura 2: Escala de Resultados Evaluación de Desempeño	39
Figura 3: Solicitud para programa anual de capacitación (PAC).	52
Figura 4: Encuesta de satisfacción de la capacitación.....	61
Figura 5: Evaluación de Entrenamiento del Personal.....	61
Figura 6: Eficacia de la Capacitación	62

INTRODUCCIÓN

En los años 80 las organizaciones se centraban únicamente en el crecimiento económico y productivo dentro del mercado, pero durante estos últimos años varios estudios han demostrado que uno de los factores más importantes para el éxito y crecimiento de una compañía es su capital humano, ya que tiene habilidades, conocimientos y características que brindan movimiento y productividad a toda la organización.

Las empresas multinacionales, han sido las principales organizaciones que han tomado consciencia de la importancia del capital humano y han impulsado la búsqueda de herramientas que permiten contar con personas competentes para la organización, así, como también aquellas que brindan crecimiento y satisfacción a sus colaboradores con el fin de desempeñarse con eficacia en sus labores. En Ecuador existen varias organizaciones que han logrado un éxito significativo, ya que han puesto en práctica la gestión del talento humano, teniendo así colaboradores competentes y comprometidos con la organización.

CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño de un Plan de Capacitación basado en Gestión de Desempeño para la empresa Quifatex en el año 2014 – 2015.

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre

Quifatex S.A

1.2.2 Actividad

Salud, consumo, distribución, retail y logística.

1.2.3 Ubicación

La Oficina Matriz se encuentra ubicada en la Av. Galo Plaza Lasso 10640 y Manuel Zambrano. Cuenta con sucursales en: Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Ambato. Cuenta con dos Centros de Distribución en Quito y Guayaquil.

1.3 Características

Quifatex es una empresa multinacional con un capital suizo, fue creada hace 36 años. Quifatex es una compañía líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo e insumos. (Quifatex, 2012).

La empresa ha crecido y se ha desarrollado durante los últimos años adjuntando a su estrategia nuevas oportunidades de crecimiento con nuevas líneas de distintas áreas de comercialización: veterinaria, materias primas para la industria farmacéutica y alimenticia, maquinaria, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal, agricultura, entre otros. (Quifatex, 2012).

1.4 Estatutos

1.4.1 Misión:

“Mantener y ampliar nuestra cobertura de mercado por medio de la fuerza de ventas profesional y competente. Adaptar constantemente nuestra estructura comercial a las necesidades del mercado nuestros clientes y proveedores, buscando permanentemente el beneficio de todos los participantes” (Quifatex, 2012).

1.4.2 Visión:

“Ser la opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador. Utilizar nuestras ventajas de conocimiento de mercado, distribución y tecnología a favor de nuestras representadas” (Quifatex, 2012).

Quifatex (2012) es una empresa con objetivos y metas claras, para lo cual ha tomado una metodología de trabajo especial que consiste en guiarse por tres pilares (el desarrollo de relaciones de confianza con clientes, la mejora continua en las operaciones y la gente); y estrategias corporativas que son:

- Entender lo que necesitan los clientes y construir relaciones de confianza a largo plazo.
- Innovación basada en las necesidades del mercado, para seguir mejorando continuamente.
- Excelencia operacional para asegurar costos y precios más competitivos.
- Optimizar la generación y uso de los recursos para seguir siendo un socio sólido para nuestros clientes.
- Gente y cultura como ventaja competitiva sostenible.

1.5 Organigrama

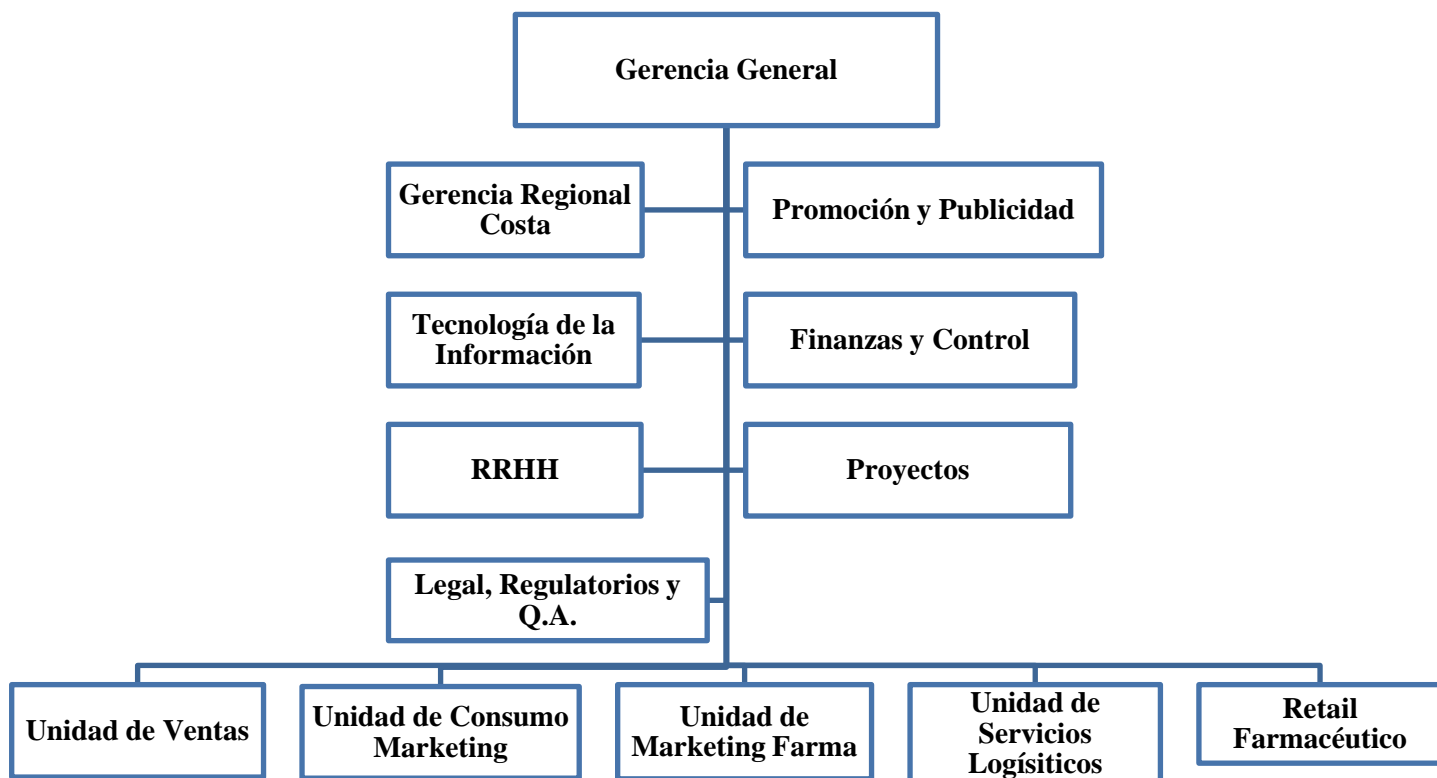


Figura 1: Organigrama Quifatex

Fuente: Quifatex (2014).

1.6 Contexto

Quifatex es una empresa que forma parte de un grupo corporativo llamado QUICORP, lo que le ha permitido convertirse en una empresa multi-latina de primer nivel. Hoy cuenta con operaciones en cinco negocios estratégicos y seis países de la Región: Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia, Venezuela y República Dominicana. (Quifatex, 2012)

La actividad a la que se dedica la compañía es diversa ya que está cubriendo dos sectores del mercado que son:

- Distribución de productos de consumo masivo: alimenticios, ferretería, papelería, mascotas, cuidado personal, hogar, bebidas, belleza.
- Distribución de productos farmacéuticos: medicamentos OTC (medicamentos de venta libre), y medicamentos bajo prescripción médica de diversas especialidades médicas.

Otra de las actividades que realiza la empresa es brindar servicio logístico, el cual consiste en la recepción del producto, almacenamiento, acondicionado, preparación y verificación del pedido, y despacho del producto. El servicio logístico es cubierto para ciertos laboratorios farmacéuticos como: Roche, Grünenthal, Vantive, Pfizer, Acino Mepha, entre otros.

Quifatex al ser una empresa distribuidora, ha logrado obtener la Certificación ISO 9001, lo cual genera una gran expectativa dentro del mercado, ya que asegura una excelente calidad de sus productos y servicios. Esto hace que sea una empresa competitiva

frente a otras empresas que brindan el mismo servicio de distribución y logística.
(Quifatex, 2012)

1.7 Planteamiento del Problema

Quifatex es una empresa Multinacional con un capital Suizo, lleva 35 años dentro del País, su crecimiento ha sido evidente durante este tiempo ya que ha logrado posicionarse en el mercado de la distribución, y contar con una Certificación ISO, que asegura a sus clientes calidad tanto en servicio como en los productos que ofrece.

Quifatex cuenta con una metodología basada en competencias, lo que le ha permitido durante la selección y contratación contar con personal totalmente calificado y competente para realizar las funciones asignadas al cargo a ocuparse. Pero a pesar de esto, la empresa no ha tomado en cuenta diferentes factores, como por ejemplo contar con planes de formación que permitan desarrollar o mantener las competencias necesarias en el colaborador.

Según Becker, Huselid, y Beatty (2005), el capital humano contribuye al progreso económico de las naciones y este capital puede incrementarse y desarrollarse mediante una inversión en educación y formación empresarial que aumente y mejore los conocimientos y la cualificación de los individuos.

El proyecto se basa en la contribución de un plan de formación para los colaboradores, que ayude a cubrir brechas existentes entre el perfil deseado y el perfil del colaborador y de esta manera desempeñe sus funciones eficientemente.

1.8 Antecedentes

Quifatex cuenta con una metodología basada en competencias, lo que le ha permitido durante la selección y contratación contar con personal totalmente calificado y competente para realizar las funciones asignadas al cargo a ocuparse, y de esta manera se ha asegurado frente a la normativa ISO que los procesos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto están siendo bien manejados, pero al pasar el tiempo, se ha podido evidenciar que no es suficiente seleccionar al personal adecuado, sino seguir desarrollando estas habilidades del colaborador para lograr una eficacia en los procesos.

Quifatex tiene una debilidad importante dentro de la gestión del desempeño, la cual es no tomar acciones sobre los resultados encontrados en las evaluaciones de desempeño. Tampoco cuenta con planes de formación que permitan desarrollar o mantener las competencias necesarias en el colaborador. Muchos de estos factores que no se han tomado en cuenta dentro de Quifatex han generado insatisfacción dentro de los colaboradores, ya que, no encuentran un desarrollo adecuado dentro de la empresa y tampoco se encuentran alineados con los objetivos y metas de la organización.

1.9 Justificación

“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser COMPETENTE con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas” (Normativa ISO 9001:2008, p. 7). En la actualidad un colaborador

entrenado y capacitado cuenta con conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar con eficacia sus funciones.

“Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere”. (Becker, Huselid, Beatty, 2005)

La presente disertación busca implementar un plan de formación en la organización, ya que proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir conocimientos, y habilidades que aumenten su desempeño, les facilita una comprensión más clara de la misión y objetivos de la empresa, aumenta su desarrollo tanto profesional como personal, y les da un importante nivel competitivo en el mercado laboral.

Al gestionar la formación, Quifatex conseguirá un valor agregado y mayor competitividad frente a otras empresas, ya que al tener colaboradores competentes y entrenados el nivel de calidad en el servicio y producto entregado al cliente mejora.

La presente disertación también representa un reto importante para la investigadora, ya que, permitirá la aplicación de lo aprendido en la carrera de Psicología Organizacional, ayudará a obtener nuevos conocimientos técnicos en vanguardia, al igual que permitirá establecer un enfoque diferente en la gestión del talento humano que buscará el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Quifatex.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Capacitación basado en Gestión del Desempeño para los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos y Áreas de Apoyo de la Empresa Quifatex en el año 2014 – 2015.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Culminar el modelo de gestión del desempeño para los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos y áreas de apoyo.
- Identificar brechas del perfil del colaborador vs el perfil deseado para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Definir acciones de mejora como parte de un desarrollo individual, para los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos y áreas de apoyo.
- Diseñar Planes de Formación de acuerdo a las necesidades encontradas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En los años setenta se realizaron estudios por parte de economistas para identificar los factores que contribuyen al crecimiento económico de los países y detectaron la existencia de dos elementos importantes que son: las competencias y la educación o formación del colaborador. (Andrés, 2005).

Partiendo de este antecedente se puede determinar que en la actualidad el capital humano se ha convertido en el factor más valioso para el desarrollo y el crecimiento de una empresa, es por esto que dentro de la gestión del talento humano se ha incorporado y desarrollado metodologías que aseguren bienestar al colaborador tanto de desarrollo personal, como económico, académico y profesional.

Para poder ofrecer este bienestar global, es necesario contar con diferentes herramientas que evalúen o identifiquen factores de la eficacia del trabajo de cada uno de los colaboradores, una de estas herramientas es establecer un proceso de gestión del desempeño donde se puede identificar factores positivos de la gestión del colaborador, como también factores que se deben mejorar como conocimientos, o competencias. Con estos resultados es factible ofrecer planes de acción que ayuden a medir el progreso del colaborador con los objetivos de la empresa. (HayGroup, 2013)

Según lo expuesto se puede concluir que las organizaciones que invierten y gestionan el talento humano se acercan a un camino de desarrollo y crecimiento, ya que, el capital

asignado para desenvolver acciones de mejora, retorna con grandes beneficios como son: el logro de objetivos organizacionales, aumento de productividad, eficacia en las funciones, disminución en el nivel de ausentismo y rotación.

2.2 Formación

En los últimos años se ha verificado que la Formación dentro de las empresas aporta un nivel significativo para el desarrollo de las mismas. A continuación se presenta diferentes definiciones sobre la Formación en la empresa:

La formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Desde el punto de vista de la Organización, la formación consiste en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

Según Andrés (2005) la formación comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas que tienen encomendadas, así como proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Según las definiciones señaladas anteriormente se puede determinar que la formación es una acción que se refiere a la mejora o incremento de las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar un cargo concreto. Si esta formación es detectada adecuadamente permitirá el logro de los objetivos organizacionales.

2.3 Formación alineada con la Organización

La formación puede constituir un objetivo estratégico y ser parte de lo que la empresa es y quiere ser, por lo que es necesario que las acciones formativas y sus resultados estén enfocados a las necesidades de la empresa y sus metas organizacionales, para esto se recomienda que se realice una planeación estratégica donde se revisen los comportamientos a desarrollar o mantener para lograr los metas organizacionales. (Betancourt, 2007).

En conclusión, la formación parte de una necesidad específica de la empresa atada a los objetivos establecidos en la organización, la cual debe ser organizada y gestionada de manera precisa determinando los comportamientos o acciones que aportarán a la consecución de las metas, al igual que el desarrollo de un diagnóstico de necesidades específico por unidades, áreas y colaboradores.

2.4 Detección de Necesidades de Formación

La detección de necesidades de capacitación es el proceso de recolectar información acerca de una necesidad organizacional expresada o inferida y que se supone puede ser

resuelta con capacitación. La necesidad puede ser un deseo para mejorar el desempeño actual o corregir una deficiencia. (Barbazette, Jean; 2006).

“La detección de necesidades de formación constituye el paso imprescindible en el diseño de planes eficientes capaces de satisfacerlas. Una vez detectadas, permitirán diseñar acciones formativas específicas”. (Andrés, María Paz, 2005).

Según los dos autores mencionados anteriormente, se establece que la detección de necesidades de formación es un proceso que permite identificar acciones específicas sobre aquellos puntos considerados como mejoras laborales o brechas halladas de los colaboradores de una organización, mediante diferentes herramientas de medición, por lo tanto, esta detección de necesidades debe ser una gestión sistemática y organizada; para asegurar los resultados esperados.

2.5 Tipos de detección de necesidades formativas.

Existen varios tipos de análisis que se desarrollan para la detección de necesidades formativas, a continuación se menciona los más métodos que se alinean a las estrategias organizacionales:

- *La detección estratégica de necesidades de capacitación (DENECA) en base al modelo de Retorno de Inversión (ROI):* Sirve para detectar las necesidades de la organización y vincularlas a acciones de capacitación que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. La DENECA visualiza a la capacitación como una intervención que

tiene el propósito de: contribuir con el logro de objetivos estratégicos en la organización. (Moreno, 2011).

Las fases para realizar la DENECE según el Instituto ROI (2011) son:

- *Inicio formal:* Obtener apoyo de la gerencia o dirección, comunicar el proyecto a la organización, definir los formatos, los tiempos y los responsables del proyecto.
- *Información general de la organización:* Revisar los objetivos estratégicos organizacionales, revisar documentación organizacional, revisar información relevante de cada área, revisar planes de capacitación anteriores.
- *Información general de gerentes:* En esta etapa se realizan entrevistas con los gerentes y grupos focos con los jefes de área. En las entrevistas se debe analizar los siguientes factores: objetivos estratégicos, metas, prioridades, principales dificultades y brechas a cubrir en el área, principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo, planes de desarrollo en el área, expectativas sobre el proceso DENECE.
- *Consolidación de la información:* Se consolida la información levantada en las entrevistas con los gerentes para la elaboración del plan de formación.
- *Validación general:* Se tramita la aprobación del gerente de la cada área para que decidan finalmente que cursos formativos contribuyen al logro de objetivos estratégicos.
- *Planes de evaluación:* Se definen las etapas de evaluación para cada una de las acciones formativas en base a los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick.
- *Tareas en el corto plazo:* Búsqueda de proveedores, costos, fechas, aulas, materiales didácticos.

En base a lo expuesto es importante entender y comprender los objetivos o metas organizacionales para dar una dirección a la gestión de la formación a nivel de corporación, esto permite encontrar aquellos puntos a conocer, capacitar o reforzar en los colaboradores, para que estos puedan contribuir al alcance de la visión propuesta por los directivos de la organización. Incluso este análisis estratégico permitirá realizar acciones para demostrar el retorno de la inversión realizada en acciones formativas.

En conclusión es necesario que cada uno de los colaboradores conozca y se alinee a los objetivos estratégicos, dirigiendo sus habilidades, destrezas y conocimientos a lo que se debe alcanzar como organización en su lugar de trabajo. Los planes formativos son un punto clave para la obtención de la visión de la empresa.

- *Análisis del talento humano:* Este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información que contienen los descriptivos de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Estos tres elementos de información pueden recabarse de forma independiente a partir de los empleados, de los expedientes de personal o del personal de supervisión. (Dolan, et al, 2007).

El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que DEBE HACERSE y lo QUE REALMENTE SE HACE. Es decir, compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer. Desde este enfoque el proceso de valoración de necesidades pretende descubrir las necesidades que las personas tengan en relación al descriptivo del cargo (perfil real versus perfil deseado). (Reza, 2007).

Los autores aportan que el análisis del talento humano permite comparar el perfil real con el perfil deseado en un cargo determinado, para reforzar, capacitar o entrenar aquellas competencias, o conocimientos considerados como brechas del colaborador, las cuales nos permiten obtener un desempeño adecuado.

En conclusión este análisis genera un ganar – ganar entre empresa y colaborador, ya que, la organización aporta al crecimiento y desarrollo profesional del colaborador, lo que genera una dedicación mayor al trabajo y a la consecución de objetivos estratégicos; a la par que se asegura de un desempeño adecuado en las funciones entregadas. La empresa se verá retribuida o recuperará la inversión a niveles de productividad y mayor competitividad en el mercado laboral, lo que se podrá mostrar mediante la metodología de Retorno de la Inversión (ROI).

2.6 Herramientas para la Detección de Necesidades de Formación

Según Reza (2007) para determinar la situación real dentro del análisis del talento humano existen varias herramientas que se pueden utilizar como:

- *Entrevista:* Es un dialogo en el que a través de preguntas se pretende obtener información sobre determinados aspectos de la organización con el fin de detectar necesidades de capacitación.
- *Cuestionario:* Es una herramienta estructurada, en la cual se formula preguntas abiertas (comentarios) o cerradas (opción múltiple) para diagnosticar necesidades de formación específicas.

- *Evaluación de desempeño:* Es una herramienta diseñada con base en las descripciones de puesto. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Mide datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. (Reza, 2007).

La Evaluación de desempeño permite identificar brechas que tienen los colaboradores en las competencias necesarias para la consecución de objetivos, por esta razón la herramienta debe estar alineada a dichos objetivos. Antes de definir las ventajas que brinda este método es necesario conocer y entender lo que es la Gestión del desempeño.

2.7 Gestión del Desempeño

A continuación, algunas definiciones acerca de la gestión del desempeño:

La gestión del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, et al, 2007).

La gestión del desempeño es el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado: dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procuran obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores

tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Después de lo mencionado se determina que la gestión del desempeño es importante dentro de las organizaciones para poder evaluar y medir el nivel de rendimiento de los colaboradores en cargos específicos. Estas evaluaciones de desempeño ayudan a diagnosticar e identificar puntos o factores por mantener, u oportunidades de mejora dentro de la gestión organizacional y permiten generar espacios de retroalimentación, en los cuales es posible determinar acciones concretas para mejorar los resultados obtenidos.

2.7.1 **Objetivos de la Gestión del Desempeño**

Según Werther, et al. (2014) la gestión del desempeño busca proporcionar ventajas tanto a nivel organizacional como para el colaborador. Entre estos se destaca:

- *Mejorar el desempeño:* A través de una retroalimentación al colaborador sobre los resultados de la evaluación, se pretende llevar a cabo planes de acción que ayuden a mejorar el rendimiento.
- *Necesidades de formación y desarrollo:* La aplicación de la evaluación permite identificar aquellos factores por desarrollar (brechas) en el colaborador, detectando así planes formativos que permitan cubrir estas necesidades
- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional:* Los resultados de la evaluación pueden indicar el potencial de un colaborador, con el cual se debe desarrollar mediante planes de carrera y formación.

2.7.2 Tipos de Evaluación del desempeño

Según Dolan, et al. (2007) existen varios tipos de evaluación que permite identificar el rendimiento de un colaborador, las cuales son:

- *Autoevaluación:* Es una herramienta en la que participa el colaborador calificando su propio desempeño. Esta evaluación puede ser subjetiva, ya que el colaborador puede ser condescendiente en sus respuestas.
- *Evaluación por parte de los iguales:* Es una herramienta que intenta medir el desempeño de un colaborador a través de su par cuando el trabajo es grupal.
- *Evaluación por parte de los subordinados o evaluaciones ascendentes:* Esta evaluación busca identificar la gestión de los líderes con sus colaboradores y generar planes de acción que permitan que la interacción entre jefe – subordinado sea sólida.
- *Evaluación por parte de los clientes:* Esta herramienta es aplicada a los clientes del colaborador evaluado, pueden ser considerados clientes internos como externos, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción y proponer planes de acción en los comportamientos del colaborador.
- *Evaluación 360:* Es el conjunto de las herramientas antes mencionadas, lo cual permite obtener una información más clara y real acerca del desempeño del colaborador en todos sus campos de acción.

Estos tipos de evaluación tienen sus ventajas individuales, es necesario que la organización tenga claro lo que quiere alcanzar mediante la gestión del desempeño para elegir qué tipo de evaluación se utilizará, pero se puede concluir que una de las

herramientas más adecuadas y de mayor fiabilidad es la Evaluación 360, ya que permite analizar de diferentes ángulos o visiones el desempeño del evaluado para tomar acciones.

2.7.3 Criterios de evaluación

Para realizar una gestión de desempeño eficaz se deben tener claros los criterios que se medirán dentro de la evaluación. Según Aldana, Marisol (2010) los criterios a considerar son:

- *Desempeño de Tareas:* Es la habilidad con la que los empleados realizan las actividades detalladas en el descriptivo de cargo.
- *Compromiso interpersonal:* Es el compromiso del evaluado con la consecución de metas grupales, se evalúa el aporte que realiza a sus compañeros.
- *Compromiso organizacional:* Son aquellas conductas destinadas a representar favorablemente a la organización, apoyando su misión y objetivos.
- *Iniciativa personal:* Son aquellas conductas que generan un aporte adicional por parte del evaluado a sus actividades diarias o actividades del área.

2.7.4 Análisis de Resultados

El análisis de los resultados lo realizan tanto el evaluado como el evaluador con el objetivo de revisar los resultados obtenidos después de la medición. Este análisis se realiza mediante una entrevista con el colaborador, donde existe una retroalimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro.

La intención de la entrevista consiste en convertirla en un dialogo positivo que mejore el desempeño. Este enfoque positivo también permite al empleado hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque elimina la percepción de que las sesiones de evaluación son completamente negativas. (Werther, et al, 2014).

2.8 La evaluación del desempeño como detección de necesidades para planes de formación

El desempeño del colaborador está determinado por las habilidades, conocimientos y destrezas de un colaborador y por ende la formación puede mejorarlo. Para proporcionar la formación adecuada es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. (Betancur, 2007).

Según lo expuesto anteriormente podemos determinar que las acciones de formación pueden identificarse en las entrevistas de retroalimentación o de análisis de resultados del desempeño. En estas entrevistas se analizará aquellas habilidades, destrezas o conocimientos que se consideran deben mejorar, aquellas consideradas brechas del colaborador.

“Las brechas de las competencias, son las barreras encontradas en las personas, tecnologías, recursos, que dificultan que el desempeño actual logre mejorar de acuerdo con lo esperado”. (Betancur, 2007).

En esta etapa se deberá identificar cuáles son los requisitos formativos para que los colaboradores puedan realizar una tarea de manera eficiente. Para esto se toma en cuenta el

análisis de adecuación persona/ puesto (perfil real/ perfil deseado) comparando el nivel requerido como en nivel real de cada una de las competencias identificadas. Es un punto de referencia objetiva y medible para realizar el plan formativo.

Al tener los resultados de las evaluaciones del desempeño, e iniciar la etapa de retroalimentación de los resultados, la herramienta sugiere y permite realizar planes de acción mediante un plan de desarrollo individual que permita identificar los puntos de mejora del colaborador.

Un Plan de Desarrollo Individual es una herramienta que permite gestionar el desarrollo del colaborador, en este se puede incluir aquellas brechas halladas sobre conocimientos técnicos del puesto, y competencias requeridas del mismo. Es una herramienta que determina el plan que cumplirá una persona para adecuarse de una manera óptima al cargo que ejecuta.

En base a los resultados de la evaluación del desempeño, el colaborador con guía de su jefe inmediato construyen y diseñan el plan de desarrollo individual, el cual deberá contener las acciones a realizarse tomando en cuenta los siguientes factores: ¿cuándo se hará? y ¿cómo se van a medir los resultados?. Es necesario plantear objetivos medibles, específicos, alcanzables, realistas y temporalizados, lo que permitirá realizar un seguimiento adecuando del plan propuesto.

La herramienta permite una forma de detección de necesidades de formación individuales, sin duda, la más importante para el desarrollo del plan, ya que va orientada a proporcionar a la persona las acciones formativas que resulten convenientes para su

desempeño. Estas acciones formativas lograrán una mayor adecuación de la persona al puesto de trabajo ya que irá directamente encaminada a potenciar los conocimientos o habilidades. Por ello, se deberá definir un plan específico de formación en el cual se indiquen cursos, actividades, responsables y fechas.

2.9 Diseño de un Plan de Formación

El plan de formación tiene como propósito que las personas que participan de la acción de aprendizaje logren los conocimientos, las habilidades y la motivación que les hace falta para cerrar la brecha que existe entre lo que la población a cubrir sabe hacer hoy y lo que se espera que haga en un futuro próximo. (Betancur, 2007).

Según Kirkpatrick, (2007) el diseño del plan tendrá varios pasos que cumplir para contar un plan formativo eficiente, los cuales son:

- *Definir los objetivos de aprendizaje:* Una vez que se han determinado las necesidades de formación, es necesario fijar los objetivos. Tomando en cuenta los resultados a lograr, las conductas y competencias necesarias y el nivel de desempeño que se espera lograr.

Es necesario e indispensable plantear objetivos, ya que ayudan a determinar lo que se espera del colaborador y lo que deben realizar para lograr los objetivos y también ayudan a identificar criterios de evaluación y los contenidos que se van a utilizar en una acción de formación determinada.

- *Priorizar y seleccionar los temas del plan:* Los temas deben ser los necesarios para cumplir con los objetivos de aprendizaje y cerrar las brechas identificadas en las personas a nivel de conocimientos o habilidades.

Una vez identificadas las acciones formativas deben ser ordenadas y priorizadas, ya que ayuda a determinar aquellos cursos que son urgentes para la organización o para el colaborador. Es necesario que al momento de priorizar una acción formativa también se tome en cuenta qué capacitaciones son las que están aportando directamente a la consecución de objetivos estratégicos de la organización. La priorización también ayudará a cumplir por etapas cada una de las acciones formativas, ya que al no realizarlo la organización corre el riesgo de no cumplir con lo planificado por falta de tiempo.

- *Definir las estrategias didácticas:* Las estrategias didácticas constituyen un factor esencial del proceso de aprendizaje, por lo que deben ser cuidadosamente elegidas y validadas de acuerdo con los objetivos, las competencias que se quieren desarrollar, las brechas más críticas, el tiempo disponible, la población a la que se dirigen y los recursos que se tienen. (Betancur, 2007).

En conclusión las estrategias didácticas determinaran la forma en que se llevará a cabo el aprendizaje de los colaboradores, es necesario que esto sea definido por cada uno de los instructores que dictarán el curso tomando de base los objetivos que se quieren lograr en determinada acción formativa.

- *Difusión del plan de formación:* Es importante acompañar un plan de capacitación con una campaña de comunicación, ya que permite la difusión de lo que se planea hacer,

los objetivos a lograr y hace un llamado masivo a la participación activa de los colaboradores a los cursos, talleres, etc.

- *Ejecutar el plan de entrenamiento o formación:* En esta fase se pone en práctica lo planificado en acciones formativas. Es necesario que en cada una de los cursos el instructor transmita los objetivos que se pretenden con dicha acción formativa, al igual que el proceso de evaluación o seguimiento que se realizará para determinar si la brecha fue cubierta.

2.10 Evaluación de la acción formativa

Es necesario que se implemente evaluaciones acerca de la acción formativa, porque ayuda a determinar si la capacitación aportó a cubrir una brecha en los colaboradores, al igual que ayuda a medir en qué nivel la capacitación está aportando a la consecución de objetivos.

Kirkpatrick, (2007) propone una metodología de evaluación llamada los cuatro niveles que brinda información concreta sobre el nivel de eficiencia y el impacto de la formación a los resultados y productividad de la empresa. Estos niveles son:

2.10.1 Reacción

La evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Medir la reacción es igual a medir la satisfacción del cliente. (Kirkpatrick, 2007)

A través de una herramienta de medición como la Encuesta se puede evaluar el nivel de satisfacción del participante en el curso dictado. Esta evaluación permite valorar factores como: las instalaciones, el nivel de conocimientos y solvencia del instructor, el horario de los cursos, metodología de aprendizaje, break, etc. con el fin de mejorar las opciones planteadas para futuras acciones formativas.

2.10.2 Aprendizaje

Esta herramienta permite identificar el aporte de las capacitaciones al incremento de los conocimientos del colaborador.

Kirkpatrick, (2007) sugiere realizar en esta etapa evaluaciones de diagnóstico y evaluaciones posteriores a la acción formativa:

- *Evaluación diagnóstica:* Ésta herramienta permite identificar el nivel real que tiene el colaborador en materia de conocimientos, lo cual en base a los resultados permite tomar decisiones acerca de las estrategias de aprendizaje que se realizarán en el curso.
- *Evaluación de aprendizaje posterior al curso:* Se realiza al final de cada capacitación, su objetivo es conocer el nivel y el incremento de aprendizaje de cada participante con respecto a la evaluación de diagnóstico.

2.10.3 Conducta

La conducta puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. (Kirkpatrick, Donald; 2007).

Es una herramienta que permite conocer si los colaboradores están aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación y se verá reflejada en la evaluación y en la eficiencia con la que realiza las actividades diarias, para lo cual se complementará esta herramienta con una medición del desempeño a los colaboradores

2.11 Retorno de la Inversión (ROI)

Los resultados presentados después de un programa de formación demuestran el aporte de la capacitación a la consecución de objetivos organizacionales, al igual que un aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costos, reducción de los accidentes laborales, incremento de las ventas, reducción de la rotación del personal y varios factores que representa un retorno a la inversión.

ROI es una herramienta de evaluación de los programas de formación y desarrollo, que se implementan en organizaciones públicas y privadas. Esta estrategia es sistemática y se caracteriza por tener continua planificación, control y mejoramiento de las acciones de intervención o programas de capacitación, para así lograr fortalecer el capital humano e incidir en los logros de negocio de cada organización. (Moreno, 2011).

El autor señala que para que pueda haber una evaluación de ROI, tiene que existir en una evaluación de impacto (satisfacción) favorable, estos indicadores pueden ser costeados y, debe existir un registro de los costos del programa.

Según Phillips, Jack (2011) el proceso del ROI consta de las siguientes etapas:

- *Planificación de la Evaluación:* Formular objetivos y establecer planes de evaluación.
- *Recolección de datos:* Recolectar datos durante la ejecución del programa y recolectar datos después de la ejecución del programa.
- *Análisis de Datos:* Aislar los efectos del programa, convertir datos a valor monetario, identificar costos del programa, identificar beneficios intangibles y calcular el retorno de inversión.
- *Comunicación:* Elaborar reportes y comunicar resultados

Los costos para calcular el retorno de la inversión son:

- *Costos Directos:* Salarios y prestaciones de los participantes o instructores internos, honorarios de instructores externos, transporte, viáticos y hospedaje, alimentación, reproducción de material didáctico, renta de locales, alquiler de equipo.
- *Costos indirectos:* Salarios del personal del área, prestaciones del personal del área, suministros y servicios (teléfono, agua, luz, etc.).

Una vez que han sido cuantificados los costos y los beneficios se procede al cálculo del ROI con la siguiente fórmula: **ROI** = beneficios netos / costos donde beneficios netos = beneficios del programa – costos del programa. (Moreno, 2011).

En conclusión la metodología ROI ayuda a determinar el retorno de la inversión, en cuanto a planes formativos, esto permite que el grupo gerencial de apoyo a este tiempo de programas al ver y evidenciar los beneficios.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla la metodología, etapas y técnicas que fueron utilizadas en la empresa Quifatex para realizar la Detección de necesidades de capacitación. Este análisis se ejecutó mediante la Gestión de desempeño y con el análisis de los objetivos estratégicos de la Unidad de Servicios logísticos (UNSL).

Las herramientas de detección, en particular las Evaluaciones de Desempeño, son medios que se utilizan a nivel regional para realizar el diseño de un plan de capacitación. La Gerencia Regional de RRHH ha dispuesto que sea una metodología global para la detección de necesidades adaptándola a la realidad de cada empresa, ya que permite cerrar brechas en los colaboradores y por consiguiente el desempeño y la productividad del área o unidad serán más efectivos.

Finalmente se detallará las necesidades detectadas de formación para la Unidad de Servicios Logísticos (UNSL) y áreas de apoyo.

3.1 Etapa I: Aplicación de la Evaluación del Desempeño Descendente

Quifatex tiene un proceso definido para la Gestión del desempeño (Anexo 1), el mismo que contiene las políticas y metodología a seguir para ejecutar la herramienta en la organización. Este procedimiento estipula que una vez al año se deben aplicar las Evaluaciones del desempeño, tanto ascendentes como descendentes (autoevaluación) a todo el personal. Las evaluaciones descendentes miden los siguientes factores:

Tabla 1: Factores de la Evaluación Descendente

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Trabajo en Equipo	Capacidad para sobreponer las metas en común a las propias, cooperando tanto con el equipo de su área, así como los de otras áreas o empresas del grupo, de manera asertiva, empática y manteniendo una adecuada relación.
Innovación	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección
Trabajo bajo presión	Es la capacidad para responder y trabajar óptimamente en situaciones de mucha exigencia, aceptando cambios y reformas, adaptándose a ellos.
Orientación al Cliente	Capacidad y buena disposición para comprender, ayudar, servir y satisfacer necesidades de los clientes internos o externos. Implica demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes y/o compañeros de trabajo puedan tener. Asumir como un compromiso personal, el cumplir con los pedidos, expectativas y mejoras en la atención y el servicio.
Visión del Negocio	Capacidad de entender los aspectos clave del negocio, los clientes y del mercado, para formular e implementar estrategias y alinear su gestión sobre la base de acciones que generen el logro de los resultados de la empresa.
Perseverancia	Es la capacidad de esforzarse y ser constante en lo que se propone. Se compromete con las metas y no se detiene hasta conseguir los resultados esperados.
Proactividad	Es la predisposición de actuar con iniciativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones creativas que busquen mejoras.
Compromiso	Capacidad para identificarse tanto con el puesto de trabajo como con la empresa y la corporación, haciendo suyas las metas y valores de los mismos, así como teniendo la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de estos.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Comunicación a todo nivel	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva con todo tipo de rangos jerárquicos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar al otro y entenderlo.
Negociación	Habilidad para dirigir o controlar situaciones empleando técnicas de "ganar - ganar", planificando alternativas y proponiendo los mejores acuerdos para ambas partes.
Desarrollo de colaboradores a cargo	Capacidad de comprometerse activamente en el desarrollo y motivación de las personas a cargo, brindando feedback oportuno, constructivo y específico. Enseñar con el ejemplo y transmitir conocimientos a sus colaboradores, delegando funciones y haciendo seguimiento de las tareas encomendadas.
Liderazgo Ejemplar	Habilidad para orientar la acción de grupos humanos, inspirando valores y conduciéndolos hacia una meta común.

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. (2014).

La evaluación descendente fue aplicada a todos los colaboradores de la empresa tanto de Quito, como de Guayaquil, siendo 642 colaboradores evaluados. De los cuales 300 colaboradores pertenecen a la Unidad de servicios logísticos (UNSL); y 100 colaboradores de áreas de apoyo (RRHH, Aseguramiento de Calidad, Compras e Inventarios (FICO), call center).

Para iniciar el proceso de evaluación en Quifatex se realizó una sociabilización de la herramienta mediante correos a cada colaborador, en el cual se explicó el objetivo de la herramienta, que es mejorar el desempeño de los colaboradores detectando oportunidades de mejora; en este correo también se adjuntó un link para el ingreso a las evaluaciones.

La evaluación descendente (autoevaluación) (Anexo 2) está compuesta por 48 preguntas que miden los factores antes mencionados. La herramienta es diseñada en la empresa regional (Química Suiza Perú) del grupo empresarial al que pertenece Quifatex.

Las evaluaciones de desempeño fueron aplicadas mediante la Intranet de la empresa, al iniciar la sesión cada colaborador contaba con un manual que detallaba el manejo de la herramienta (Anexo 3), es decir explica paso a paso el uso de la herramienta. Al finalizar la evaluación los colaboradores guardan sus respuestas y estas fueron enviadas a RRHH y al Jefe Inmediato de cada colaborador para el análisis de resultados.

3.2 Etapa II: Aplicación de la Evaluación del Desempeño Ascendente

La evaluación de desempeño ascendente es una herramienta, por la cual los colaboradores califican la gestión realizada por su Jefe inmediato con la finalidad de desarrollar un liderazgo efectivo. Los factores que mide esta evaluación son:

Tabla 2: Factores de la Evaluación Ascendente

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Trabajo en Equipo	Capacidad para sobreponer las metas en común a las propias, cooperando tanto con el equipo de su área, así como los de otras áreas o empresas del grupo, de manera asertiva, empática y manteniendo una adecuada relación.
Capacitación	Coordina y promueve capacitaciones para sí mismo y su equipo de trabajo

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Comunicación a Todo Nivel	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva con todo tipo de rangos jerárquicos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar al otro y entenderlo.
Iniciativa/Innovación	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, los clientes, la empresa y/o la corporación, con el objetivo de agregar valor a los mismos.
Liderazgo Ejemplar	Habilidad para orientar la acción de grupos humanos, inspirando valores y conduciéndolos hacia una meta común.
Optimización de Recursos	Administra de manera adecuada las herramientas del trabajo, al igual que el personal bajo su cargo
Plan y Desarrollo de Objetivos	Planifica con anticipación las actividades del área y se anticipa a cualquier problema o dificultad que se pueda presentar.
Satisfacción/Orientación al Cliente	Capacidad y buena disposición para comprender, ayudar, servir y satisfacer necesidades de los clientes internos o externos. Implica demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes y/o compañeros de trabajo puedan tener. Asumir como un compromiso personal, el cumplir con los pedidos, expectativas y mejoras en la atención y el servicio.
Valores Corporativos	Se maneja de acuerdo a los valores corporativos en cada una de sus labores diarias. respeto, compromiso, innovación, integridad

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. (2014).

La aplicación de la evaluación se realizó para todos aquellos líderes que cuentan con cuatro personas bajo su cargo, esta particularidad se la realiza por lineamientos de la empresa regional (Química Suiza - Perú).

La evaluación de desempeño ascendente (Anexo 4), contiene 48 preguntas que evalúan factores relevantes del liderazgo efectuado y otros factores descritos anteriormente. La herramienta fue enviada mediante un correo electrónico; y es aplicada mediante la Intranet de la Empresa. La evaluación es anónima para obtener respuestas objetivas. Se evaluaron a 58 Jefaturas con la siguiente distribución:

Tabla 3: Distribución de Jefaturas

UNIDADES	NÚMERO DE LIDERES
UNSL	18
FICO	13
LEGAL	2
RRHH	1
TI	2
UNV	22
TOTAL	58

Nota. Fuente: Quifatex (2014).

Los resultados de la evaluación son cargados en un sistema de tabulación manejado por Química Suiza Perú, los mismos que son enviados a RRHH Ecuador.

3.3 Etapa III: Análisis de los Resultados de la Evaluación Descendente

Dentro de los lineamientos del proceso de gestión de desempeño define que las escalas de resultados son:

Tabla 4: Escala de Medición Ev. Descendente

ESCALA	DEFINICIÓN	VALOR
A	Excelente	3
B	Muy Bueno	2
C	Regular	1
D	Insuficiente	0

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. 2014.

Una vez que la evaluación fue aplicada se realizó una tabulación de los resultados por colaborador (Anexo 5), donde se detalla la siguiente información:

Tabla 5: Tabulación de Resultados Ev. Descendente

COLABORADOR	COMPETENCIA	CONTEO	VALOR	LETRA
ALEJANDRO RENE CLAVIJO PALLO	Compromiso	7	3	A
	Comunicación a todo nivel	5	3	A
	Desarrollo de colaboradores a cargo	6	3	A
	Desarrollo de relaciones	4	3	A
	Innovación	3	3	A
	Liderazgo ejemplar	5	3	A
	Negociación	2	3	A
	Orientación a resultados	4	3	A
	Orientación al cliente	2	3	A
	Perseverancia	2	3	A
	Proactividad	2	3	A
	Trabajo bajo presión	1	3	A
	Trabajo en equipo	4	3	A
	Visión del negocio	3	3	A
TOTAL		50	3	A

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

El objetivo de la tabulación fue identificar los resultados de cada colaborador y la puntuación de cada uno de los factores evaluados.

Según el proceso de Gestión del Desempeño de Quifatex el foco principal para el análisis de los resultados, son aquellas evaluaciones con calificaciones globales de C y D.

Para el personal operativo, se tomaron en cuenta también los indicadores de gestión manejados en la UNSL. Los indicadores de gestión son tres: Nivel de servicio, ERI (Exactitud de Inventarios) y número de incumplimientos al proceso realizado. Esta información es realizada una vez al año por parte del Coordinador de datos e información de la UNSL, y muestra el desempeño mes a mes de cada Auxiliar de Bodega. (Anexo 6).

Para el análisis de resultados de los Indicadores de Gestión se tomaron en cuenta a aquellos colaboradores que obtuvieron resultados menores a 80,5. Se identificó a 275 colaboradores que no cumplen con el desempeño deseado entre evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión, con la siguiente distribución:

Tabla 6: Numero de colaboradores con desempeño no deseado

UNIDADES	COLABORADORES
UNSL	200
FICO	25
LEGAL	9
RRHH	5
TI	9
UNV	27

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

Este análisis permite realizar acciones sobre los resultados encontrados en los colaboradores, además es base para la retroalimentación que realiza el jefe inmediato a su colaborador y para el diseño del Plan de desarrollo individual.

3.4 Etapa IV: Análisis de los Resultados de la Evaluación Ascendente

Los resultados de la evaluación ascendente (Anexo 7) son enviados por la Empresa Regional (Química Suiza – Perú) y contiene las calificaciones alcanzadas por cada líder en cada uno de los factores medidos, de la siguiente manera:

Tabla 7: Resultados Ev. Ascendente



Ranking de : MARTINEZ VILLAGOMEZ XAVIER LEONARDO

Oficina : TI

Empresa : QUIFATEX

País : ECUADOR

Resumen por Factor

Respondieron : 7 Periodo Evaluación : 2012/2013

#	Factor	# Total	A	B	C	D	A + B
1	Cap. Trabajo en Equipo	14	21.43%	28.57%	14.29%	35.71%	50.00%
2	Capacitación	21	0.00%	47.62%	14.29%	38.10%	47.62%
3	Comunicación	28	0.00%	50.00%	17.86%	32.14%	50.00%
4	Iniciativa en el Trabajo	21	4.76%	57.14%	14.29%	23.81%	61.90%
5	Liderazgo	49	0.00%	42.86%	26.53%	30.61%	42.86%
6	Optimización de Recursos	28	10.71%	46.43%	25.00%	17.86%	57.14%
7	Plan. y Desarrollo de Objetivos	35	0.00%	48.57%	28.57%	22.86%	48.57%
8	Satisfacción al Cliente	28	3.57%	53.57%	17.86%	25.00%	57.14%
9	Valores Corporativos	91	1.10%	54.95%	28.57%	15.38%	56.04%
	Total General	315	2.86%	49.52%	23.49%	24.13%	52.38%

Nota. Fuente: Quifatex, 2013.

Según el procedimiento de Gestión de desempeño de Quifatex, se analiza aquellas evaluaciones donde el resultado ha sido menor a 80,5%. La escala de resultados es la siguiente:

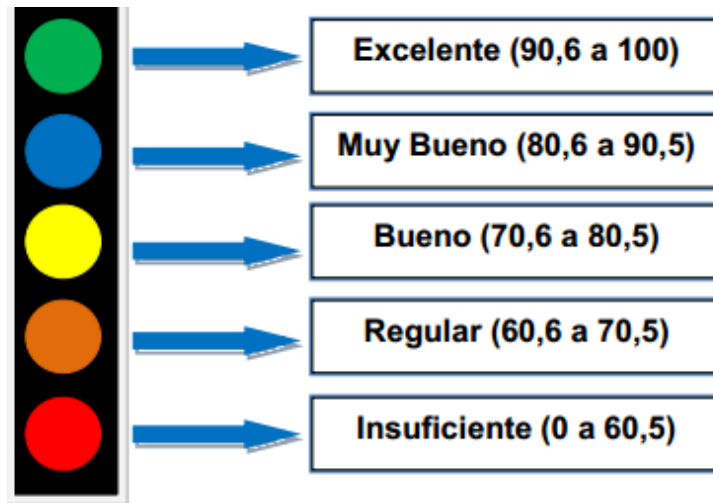


Figura 2: Escala de Resultados Evaluación de Desempeño

Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*, 2014.

Los resultados que no cumplen con el nivel de desempeño son analizados con los gerentes, este análisis consiste en una entrevista de retroalimentación con el colaborador.

3.5 Etapa V: Retroalimentación de los Resultados de las evaluaciones ascendentes y descendentes y Construcción del Plan de Desarrollo Individual (PDI)

En esta fase se realizó una investigación bibliográfica sobre las herramientas de retroalimentación utilizadas para los resultados de las Evaluaciones de Desempeño. Según las necesidades de la Empresa se decidió combinar la Entrevista de Solución de Problemas y el diseño de un Plan de Desarrollo Individual.

Una vez que los resultados fueron entregados al jefe inmediato de cada colaborador, se coordinaron entrevistas con aquellas personas que no cumplieron con el desempeño deseado, con el fin de determinar acciones de mejora.

Para el manejo de las entrevistas, RRHH entregó a cada jefatura un Manual de Retroalimentación efectiva (Anexo 8), el cual contiene herramientas y sugerencias para comunicar de manera adecuada los resultados detectados. El objetivo de dichas reuniones es analizar el actuar del colaborador y su potencial a futuro, con el fin de llegar a acuerdos entre supervisor y colaborador sobre maneras de reforzar, mantener y mejorar el desempeño.

Durante cada una de las entrevistas realizadas por las jefaturas se mantuvo un esquema similar que consistía en:

- *Transmitir la información obtenida;* donde las jefaturas comunicaban de manera objetiva datos concretos del desempeño del colaborador, tratando de iniciar con aspectos positivos y mostrando que aquellas puntuaciones bajas son oportunidades de mejora.
- *Elaboración del plan de acción:* En el cual, el colaborador propone acciones para mejorar su desempeño. Conjuntamente con su jefe inmediato, determinan fechas y plazos de ejecución. Esta propuesta es el Plan de desarrollo Individual (PDI) (Anexo 9) que contiene datos personales del colaborador, planes de acción, tiempos, responsables e indicadores a impactar.

El plan de desarrollo individual (PDI) una vez elaborado fue entregado a RRHH; las acciones de este plan ayudaron como insumo para determinar planes formativos para cada uno de los colaboradores.

Realizar un plan de desarrollo individual (PDI) ayudó a que cada colaborador se plantee objetivos para su propio desempeño y aporten a la consecución de objetivos organizacionales. Es importante que al momento de construir el plan se muestre total apoyo frente a las acciones propuestas, tanto por parte del Jefe Inmediato como de RRHH.

3.6 Etapa VI: Detección de Necesidades de Capacitación Individuales.

Una vez que se recopiló los planes de desarrollo individual; se utilizó la metodología de Análisis del Talento Humano para la detección de necesidades, para lo cual se construyó un cuadro en Excel llamada Matriz de Brechas (Anexo 10), que permite detallar las acciones de formación necesarias en competencias y conocimientos por cada colaborador.

La Matriz contiene los siguientes datos: Nombres y Apellidos del colaborador, la Unidad a la que pertenece, el área de trabajo, cargo, ciudad, los resultados de evaluación descendente, ascendente, brechas del colaborador, resultados de indicadores de gestión, brechas en indicadores y la comparación del perfil del colaborador con el perfil deseado del cargo.

Tabla 8: Matriz de Brechas

NOMBRES	APELLIDOS	CEDULA	EMPRESA	UNIDAD	AREA	CARGO	GRUPO DE COLABORADOR	CIUDAD	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESCENDENTE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ASCENDENTE	BRECHAS EN COMPETENCIAS	NIVEL DE DESPEÑO REQUERIDO	INDICADOR DE GESTIÓN	BRECHAS EN CONOCIMIENTOS (<80,5% INDICADOR DE GESTIÓN)	BRECHAS EN CONOCIMIENTOS (PERFIL POR COMPETENCIAS VS. PERFIL REQUERIDO)
CHRISTIAN	CHAVEZ ALMEIDA	2E+09	QUIFATEX	FICO	CONTROL DE	SUPERVISOR	ADMINISTRATIVO	QUITO	C	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	EXCEL AVANZADO

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. (2014).

La recopilación de brechas de competencias se realizó mediante los resultados del PDI, donde se identificaron aquellos puntos que podían ser cubiertos mediante capacitación, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 9: Brechas por cubrir

BRECHAS POR CUBRIR
Trabajo en Equipo
Liderazgo
Optimización de Recursos
Planificación y Desarrollo de Objetivos
Satisfacción al Cliente
Negociación
Comunicación a todo nivel
Valores Corporativos

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

El cuadro muestra que existen ocho acciones formativas en cuanto a competencias, en la detección se determinó que 50 personas que realizaron el Plan de Desarrollo Individual necesitan cubrir brechas con capacitación.

Se obtuvieron también brechas a partir de los indicadores de gestión no alcanzados. El proceso se inició con una reunión con las jefaturas de área para analizar a cada uno de los colaboradores que no cumplieron con los indicadores. En esta reunión se analizó el cuadro de resultados de indicadores y se determinó si los incumplimientos fueron por desconocimiento de los procesos o por casos que no se podrían cubrir con capacitación (atrasos al trabajo, enfermedad del colaborador, seguimiento por parte del jefe inmediato, otros factores externos). El resultado que se obtuvo fue:

Tabla 10: Brechas por conocimientos

BRECHAS POR CONOCIMIENTOS
Proceso de Acondicionado
Proceso de Almacenamiento
Proceso de Despachos
Proceso de Logística Inversa
Proceso de Preparación
Proceso de Recepción
Proceso de Verificación
Uso De Radiofrecuencia

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

En la detección se determinó que 82 colaboradores requieren cubrir brechas de conocimientos con respecto a los procesos de sus áreas de trabajo.

En la misma matriz descrita anteriormente se realizó la comparación del perfil del colaborador con el perfil deseado, la cual se realizó con ayuda de los descriptivos de cada cargo y el file del colaborador al igual que el Plan de Desarrollo Individual.

Se detectaron 48 acciones formativas, las cuales formarán parte del plan de capacitación. La detección determina que 276 personas requieren cubrir brechas en conocimientos técnicos del cargo que desempeñan. Estas acciones formativas se analizaron y priorizaron para poder cumplir con el plan formativo.

Para priorizar estas acciones formativas fue necesario clasificarlas en base a los siguientes criterios:

Tabla 11: Criterios de Priorización

PRIORIDAD DE CAPACITACION		
Prioridad	Descripción	Trimestre de Programación
1=	El desconocimiento o la no aplicación adecuada, afecta a la organización	Primer y Segundo Trimestre del año
2=	El desconocimiento o la no aplicación adecuada, afecta a la UN/AS	Tercer Trimestre del año
3=	El desconocimiento o la no aplicación adecuada, afecta el rol del colaborador	Cuarto Trimestre del año

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. 2014.

Bajo estos criterios se obtuvieron veinte acciones formativas de priorización 1, diez y seis con priorización 2 y doce con priorización 3, como lo muestra la tabla 12.

Tabla 12: Priorización de Acciones Formativas

ACCIONES FORMATIVAS	PRIORIZACIÓN	PERIODO
Administración de personal	1	Primer Trimestre
BPA	1	Considerado en el Plan Corporativo
COPCI	1	Primer Trimestre
Diseño de Procesos	1	Primer Trimestre
BPD	1	Considerado en el Plan Corporativo
BP de Documentación	1	Considerado en el Plan Corporativo
BPM	1	Considerado en el Plan Corporativo
Capacitación para Capacitadores	1	Primer Trimestre
Cobranzas	1	Primer Trimestre
Conceptos contables	1	Primer Trimestre
Normativa sanitaria y regulatoria	1	Segundo Trimestre
Sistema de Gestión de Calidad	1	Considerado en el Plan Corporativo
Excel	1	Segundo Trimestre
Facturación	1	Segundo Trimestre
Legislación Laboral	1	Segundo Trimestre
Leyes vigentes para manejo de productos farmacéuticos y consumo	1	Segundo Trimestre
Project	1	Segundo Trimestre
SAP	1	Segundo Trimestre
Técnicas de atención al cliente	1	Segundo Trimestre
Técnicas de venta	1	Segundo Trimestre
Análisis de Riesgos	2	Tercer Trimestre
Marketing	2	Tercer Trimestre
Ecuapass	2	Tercer Trimestre

ACCIONES FORMATIVAS	PRIORIZACIÓN	PERIODO
Conceptos de compras	2	Tercer Trimestre
GXP	2	Tercer Trimestre
Firewall	2	Tercer Trimestre
Auditores Internos	2	Considerado en el Plan Corporativo
Herramientas para análisis de calidad	2	Considerado en el Plan Corporativo
Lay Outs almacenes	2	Tercer Trimestre
Manejo de Inventarios	2	Tercer Trimestre
ROI	2	Tercer Trimestre
Medición de call center	2	Tercer Trimestre
Normas OSHAS	2	Tercer Trimestre
BASC	2	Tercer Trimestre
PMI	2	Tercer Trimestre
Sistema Aranda	2	Considerado en el Plan Corporativo
Arquitectura de Licenciamiento y Autorizaciones BSA	3	Cuarto Trimestre
AUTOCAD	3	Cuarto Trimestre
Ordenanzas municipales de construcción y remodelación	3	Cuarto Trimestre
Conocimiento avanzado de arquitectura de hardware y software	3	Cuarto Trimestre
Ingles	3	Cuarto Trimestre
Radiofrecuencia	3	Cuarto Trimestre
Manejo de Desvíos y capas	3	Considerado en el Plan Corporativo
manual de cargas	3	Cuarto Trimestre
Gestión de proyectos	3	Cuarto Trimestre
Validación para sistemas informáticos	3	Cuarto Trimestre
Regulación Arancelaria	3	Cuarto Trimestre
Visio Intermedio	3	Cuarto Trimestre

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

3.7 Etapa VII: Detección de Necesidades de Capacitación Corporativas.

Esta fase fue realizada mediante la metodología DENC ROI que consiste en analizar los objetivos organizacionales para proponer acciones formativas que ayuden a la consecución de objetivos.

La determinación de los objetivos de la Unidad de Servicios Logísticos se realizó en una reunión directiva con el Gerente de la Unidad y la Gerencia General. En dicha entrevista se analiza las metas establecidas para la Organización en general y el aporte de la UNSL para la consecución de las mismas.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se realizó una socialización de la información mediante las carteleras de la Unidad.

Antes de iniciar con el proceso de detección de necesidades, RRHH recopiló los objetivos propuestos por la UNSL que fueron:

Tabla 13: Objetivos UNSL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNSL
Implementar y mantener sistemas de mejoramiento continuo, fundamentados en nuestro marco institucional y en nuestra forma de clientar, excediendo las expectativas de nuestros clientes.
Mantener la exactitud de Registros de Inventarios en un porcentaje del 97,5%.
Mejorar el Nivel de Servicio al cliente externo en un 96,5%.

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

Para el análisis de los objetivos se mantuvo una reunión con el Gerente General de la Unidad de Servicios Logístico y las jefaturas de cada área. Durante la reunión se analizaron e identificaron los indicadores que se utilizan, las metas que se desea alcanzar y que acciones formativas según lo experimentado en cada área podrían aportar para el logro de objetivos de la Unidad de Servicios Logísticos. El análisis final fue el siguiente:

Tabla 14: Análisis de Objetivos UNSL

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES FORMATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y mantener sistemas de mejoramiento continuo, fundamentados en nuestro marco institucional y en nuestra forma de clientar, excediendo las expectativas de nuestros clientes. 	<p>Mantener la certificación ISO</p>	<p>Tener un índice de observaciones en la auditoria ISO de un 4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitación acerca del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. • Capacitar en temas que exigen las Auditorias ISO a todo el personal UNSL • Cursos sobre la Normativa ISO.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la exactitud de Registros de Inventarios. 	$\text{ERI} = \frac{\text{Valor en Inventarios (Registros) (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios (físicos)}}$	<p>En base al 100% conseguir un 97,5% en exactitud de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos sobre los procesos manejados en Almacenamiento. • Cursos de Compatibilidad de Productos • Cursos de Ergonomía • Cursos de Buenas Prácticas de Almacenamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el Nivel de Servicio al cliente externo en un 96,5%. 	<p>Nivel de servicio</p>	<p>El servicio al cliente debe mantener un 96,%, con un índice de reclamos del 3,5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos sobre Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Distribución • Cursos sobre el Sistema Aranda. • Cursos sobre los procedimientos de reclamos.

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

Sobre la base de los resultados del análisis, RRHH mantuvo una reunión con los instructores internos y jefaturas para definir los temas formativos en base a las acciones detectadas por la gerencia de la unidad y los jefes de área.

Los instructores en la reunión llenaron un formato llamado Identificación de acciones formativas donde se levantaron los siguientes datos:

Tabla 15: Matriz de Acciones Formativas Organizacionales

Acciones Formativas	Aplicación	Aprendizaje	Áreas al que va dirigido
Operación segura de montacargas	Ejecutar el proceso de Operación de Montacargas para prevenir riesgos laborales	Conocimiento del Montacargas, condiciones físicas, seguridad, mantenimiento y operación.	Área de Almacenamiento
Seguridad en los paletizados	Organizar los productos en el palet para optimizar el espacio de almacenamiento	Técnicas para mantener las cargas de una paleta, peso máxima de una carga. Guía para una correcta paletización	Área de Almacenamiento
Formación de auditores	Desarrollar las herramientas y técnicas para la realización de las auditorías internas	Características del auditor, equipo auditor, etapas de auditoria	Supervisores de áreas logísticas y Área de Aseguramiento de Calidad

Acciones Formativas	Aplicación	Aprendizaje	Áreas al que va dirigido
Cadena de frío	Preparar el producto para transportarlo bajo los estándares establecidos	Monitoreo de la temperatura y documentación, plantas de refrigeración. Logística y transporte de productos perecederos. Mejores prácticas en la cadena de frío	Personal Cadena de Frío
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y Buenas Prácticas de Distribución (BPD) de productos farmacéuticos y consumo	Aplicar las normas de buenas prácticas para una correcta manipulación de productos farmacéuticos y de consumo.	Normativa de BPM, BPA, BPD.	Todo el personal Logístico
Compatibilidad de productos	Almacenar y prepara el producto para evitar la contaminación cruzada	Tabla de compatibilidad para almacenamiento, empaque de pedidos de productos consumo y farma	Área de Almacenamiento, Preparación y verificación
Capacitación ISO 9001:2008	Construir planes de mejora continua para cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad	Normativas ISO 9001:2008 aplicada en la empresa, misión y visión, política y objetivos de calidad.	Todo el personal UNSL y áreas de apoyo
Manejo de desviaciones, acciones correctivas y preventivas	Desarrollar acciones correctivas para las observaciones detectadas en la auditoria ISO 9001:2008	Levantamiento de desviaciones, análisis de causa raíz, planteamiento de acciones preventivas y correctivas, seguimiento de acciones, cierre de acciones.	Supervisores de áreas logísticas
Sistema Aranda	Crear planes de seguimiento a los casos ingresados al sistema.	Acceso al sistema, Funcionamiento, control y reportes	Asistentes de Servicio al Cliente - Call Center

Nota. Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Gestión del Desempeño*. 2014.

Una vez finalizada la reunión, RRHH tenía identificadas las necesidades de capacitación organizacionales para la construcción del plan formativo. Es muy importante que esta información se realice en conjunto, ya que tanto los instructores como los jefes inmediatos conocen la parte técnica de las acciones formativas y aportan a la determinación del personal a quien será dirigido.

Para estas acciones formativas no se realizará el método de priorización, ya que fueron planificadas según la disponibilidad del personal operativo, para esto se tomó en cuenta aquellos meses en los que Quifatex tiene ferias de productos y la demanda o producción del almacén es mayor.

Para esta planificación se creó un formato llamado Solicitud para PAC (Planificación Anual de Capacitación) (Anexo 11), en el cual los instructores en conjunto con los Jefes de área determinaban el mes más propicio para que se realice la capacitación. El formato también da la opción de describir los contenidos del curso y los objetivos del mismo. Al recolectar esta información se realizó el diseño del plan formativo corporativo.


	SOLICITUD PARA PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC)		CÓDIGO:	FGRH-18				
			EDICIÓN:	00				
			FECHA DE VIGENCIA DEL FORMATO:					
CADENA DE SUMINISTRO	REFERENCIA: PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO RRHH (PGRH-03)	PÁGINA:	1 DE 1					
NOMBRE DEL SOLICITANTE:								
<table border="1" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%">FECHA:</td> <td style="width:50%">ÁREA</td> </tr> <tr> <td>DD/MM/AAAA</td> <td></td> </tr> </table>					FECHA:	ÁREA	DD/MM/AAAA	
FECHA:	ÁREA							
DD/MM/AAAA								
1. TEMA DEL CURSO:								
2. OBJETIVO DEL CURSO:								
3. CONTENIDO DEL CURSO: Especificar los puntos a desarrollarse en el curso.								
4. MES DE LA CAPACITACION Y PERSONAL A SER CAPACITADO.								
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL					
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO					
SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
_____		_____						
SOLICITANTE		JEFE DE CAPACITACIÓN						

Figura 3: Solicitud para programa anual de capacitación (PAC).

Fuente: Quifatex. Procedimiento de Entrenamiento, 2014.

CAPÍTULO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN

El presente plan de capacitación es una herramienta diseñada para suplir las necesidades de la Empresa, en cuanto a gestión del desarrollo. Anteriormente en Quifatex se han aplicado evaluaciones de desempeño sin generar retroalimentación ni planes de acción con los colaboradores, de igual manera los conocimientos, habilidades o destrezas que se capacitaron fueron decisiones de los jefes inmediatos, sin comprobar si realmente el trabajador necesitaba una formación en esos temas para el desenvolvimiento de su cargo.

El plan de capacitación servirá como herramienta estratégica para brindar desarrollo profesional al colaborador, mediante acciones formativas determinadas por las brechas del colaborador.

El objetivo del proyecto es entregar capacitaciones que aporten a saldar brechas y a mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos y áreas de apoyo, al igual que exista un mayor compromiso con las actividades que realizan los empleados en la Organización para la consecución de objetivos.

4.1 Normas de Ejecución

- El plan de capacitación deberá ser construido anualmente, y servirá como base para la planificación de presupuesto en lo que respecta a acciones formativas de la Unidad de Servicios Logísticos.

- El plan de capacitación y los objetivos de aprendizaje deberán ser socializados a los colaboradores de la Unidad por los medios de comunicación de la Empresa (carteleras, correo, pantallas de noticias.)
- El plan tendrá un seguimiento exhaustivo mes a mes por parte del Analista de Capacitación para conocer el cumplimiento del mismo, mediante un cálculo de Total de Asistentes/ Total de Participantes Planificados.
- El plan presentado será sujeto a modificaciones o reprogramaciones en el caso de que una capacitación no pueda ser entregada en el mes planificado.

4.2 Diseño de acciones formativas y presupuesto

Para la determinación de las acciones formativas se diseñaron objetivos de aprendizaje en base a las necesidades detectadas. También se eligieron los contenidos a tratar en cada tema formativo, los cuales fueron propuestos por proveedores externos e instructores internos. Los resultados se muestran en la Tabla 16, la cual es un resumen del (Anexo 13), por falta de espacio.

Tabla 16: Plan de Capacitación Técnico

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Administración de personal	Generar un empoderamiento de responsabilidades al equipo desarrollando un liderazgo comunicativo.	Empoderamiento y liderazgo	Externo	6 horas	Material didáctico	50
Copci	Adecuar las importaciones de la empresa a la normativa vigente para cumplir con las regulaciones necesarias	Garantías e infracciones aduaneras disposiciones del coip (código orgánico integral penal)	Externo	8 horas	Computador	195

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Diseño de procesos	Analizar y construir normativas, políticas y metodologías de los procesos realizados en cada área de la unsl	Herramientas para análisis de procesos redacción	Interno	3 horas	Computador Sala	N/A
Capacitación para capacitadores	Establecer una capacitación interna efectiva para asegurar una adquisición de conocimientos e interés de los temas	Herramientas didácticas para una capacitación de comunicarse de ubicación de auditorios casos prácticos	Interno	16 horas	Sala coffee break	100
Contabilidad	Usar de manera eficiente las herramientas contables para la entrega de informes	Registro de libros contables ingresos egresos	Interno	3 horas	Sala	N/A
Normativa sanitaria y regulatoria	Establecer políticas de higiene en Quifatex para el manejo de productos farmacéuticos en base a la normativa vigente	Normativa de higiene para el manejo de productos farmacéuticos	Interno	4 horas	Sala	N/A
Excel	Utilizar la herramienta de Excel para optimizar tiempos en generación de información.	Ordenador y gestión de listas filtros y subtotales de datos gráficos funciones y formulas tablas dinámicas	Externo	16 horas	Computador coffee break material didáctico	175
Facturación electrónica	Incorporar el sistema de facturación electrónica aceptado por el Sri para la declaración tributaria	Comprobantes electrónicos firma electrónica facturación electrónica, cómo se implementa	Externo	8 horas	Computador coffee break	130
Legislación laboral	Efectuar la nómina de la empresa con lo establecido por el código de trabajo	Decimotercer sueldo decimocuarto sueldo horas suplementarias y extraordinarias fondo de reserva jubilación vacaciones ley orgánica de discapacidades	Externo	6 horas	Material didáctico	120

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Project	Utilizar la herramienta para un seguimiento adecuado de las tareas de un proyecto organizacional	Opciones de visualización de programación de tareas de programación de calendarios	Externo	8 horas	Computador coffee break	120
SAP	Utilizar el sistema para la generación de pedidos e inventarios	Acceso al SAP opciones del SAP manejo de inventarios en SAP manejo de pedidos en SAP	Interno	6 horas	Sala coffee break	40
Satisfacción al cliente	Aplicar las herramientas de atención al cliente para entender y satisfacer las necesidades generadas por el cliente.	El cliente externo e interno etapas del proceso de atención al cliente habilidades de relación y comunicación interpersonal	Externo	5 horas	Material didáctico coffee break	75
Técnicas de venta	Establecer una técnica de venta "quifatzada" para generar identificación de empresa y la calidad entregada en el servicio	Los 7 pasos de una venta efectiva	Interno	8 horas	Material didáctico coffee break	40
Análisis de riesgos	Detectar oportunamente riesgos ocupacionales para crear planes de contingencia	Gestión de riesgos metodología beneficios control interno	Externo	8 horas	Material didáctico coffee break	140
Marketing	Crear planes innovadores y estratégicos de marketing para los productos propios que maneja la empresa.	Elementos de un análisis de marketing diseño de una estrategia de marketing	Externo	16 horas	Material didáctico coffee break	375
Conceptos de compras	Diseñar un proceso de compras interno que permita certificar y evaluar a proveedores externos.	Gestión de compras relación con proveedores control de proveedores políticas de compras	Externo	12 horas	Material didáctico coffee break	150
Firewall	Usar la herramienta para detectar posibles hackers o daños de archivos electrónicos	Beneficios del sistema tipos de firewall políticas de firewall aplicación del sistema	Interno	8 horas	Computador coffee break	40

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Layouts almacenes (manejo de inventarios)	Perfeccionar el proceso de inventarios según los nuevos sistemas de layouts	Identificación y clasificación de inventarios matriz de riesgos y controles de inventarios controles tecnológicos de inventarios	Externo	7 horas	Computador cofee break	180
ROI	Crear un Procedimiento De Evaluación De Las Acciones Formativas.	Definiciones los 5 niveles de evaluación metodología datos y fórmula	Externo	16 horas	Material didáctico cofee break	440
Medición de call center	Aplicar indicadores de medición para identificar estándares de calidad del servicio	Métricos cuantitativos aplicados al call center	Externo	16 horas	Computador	250
Normas oshas	Identificar los Riesgos Ocupacionales para crear Planes De Contingencia basados en la Normativa	Normativa oshas herramientas y aplicación	Externo	24 horas	Computador material didáctico cofee break	450
Sistema Aranda	Efectuar el sistema para un control de llamadas in - out bound recibida por cada colaborador	Acceso al sistema funcionamiento del sistema control y reportes del sistema	Interno	4 horas	Computador	N/A
AutoCAD	Diseñar las instalaciones de la Cámara Fría en el CD Guayaquil.	Trozos en AutoCAD elementos de herramientas de expresión inserción de objetos	Externo	20 horas	Computador cofee break	500
Inglés	Desarrollar el idioma para entablar relaciones fidedignas con proveedores	Nivel2 nivel3 nivel 4	Externo	32 horas	Computador	900
Radiofrecuencia	Utilizar la radiofrecuencia para disminuir errores en la preparación del producto	Acceso y uso de radiofrecuencia visualización de pedidos ingreso de productos	Interno	2 horas	Sala	N/A
Manual de cargas	Disminuir enfermedades laborales por el mal manejo de cargas	Posturas para cargas pesadas importancia y beneficios	Interno	3 horas	Sala	N/A

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Gestión de proyectos	Diseñar un plan de trabajo en el área para el año 2016	Definiciones plan de trabajo Alcance comunicación Riesgos	Externo	32 horas	Sala	640
Regulación arancelaria	Calcular la regulación arancelaria de los productos a importar para realizar la gestión aduanera	Normativa arancelaria aplicación	Interno	2 horas	Sala material didáctico	N/A
Visio intermedio	Realizar diagramas de flujo para los procesos levantados de cada área	Diagramas de flujo, diagramas dinámicos, organigramas programaciones de trabajo	Interno	8 horas	Computador cofee break	40
Proceso de acondicionamiento	Conocer las regulaciones de etiquetado en productos	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de almacenamiento	Conocer el proceso para realizar un seguimiento del inventario	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de despachos	Conocer el proceso para realizar los despachos a las horas establecidas.	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de logística inversa	Conocer el proceso para identificar los productos que aplica devoluciones	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de preparación	Conocer el proceso para preparar los productos por medio de la radiofrecuencia	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de recepción	Conocer los procesos para verificar las regulaciones de comercialización del producto	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Proceso de verificación	Conocer el proceso para realizar un seguimiento a las facturas que se entrega en los pedidos.	Políticas, metodología y del formatos del proceso	Interno	2 horas	Material didáctico	N/A
Trabajo en equipo	Desarrollar la cooperación del personal al grupo de trabajo para alcanzar metas en común	Importancia del trabajo en equipo herramientas casos didácticos	Interno	16 horas	Material didáctico computador Sala cofee break	120

ACCIONES FORMATIVAS	OBJETIVO	CONTENIDOS	MODALIDAD	DURACIÓN	MATERIALES	PRESUPUESTO
Liderazgo	Crear un estilo de liderazgo democrático y participativo	Liderazgo gestión del cambio supervisión delegación de tareas gestión de equipos de trabajo	Inhouse	32 horas	Material didáctico computador cofee break	450
Negociación	Desarrollar la habilidad para generar situaciones provechosas para la organización y el cliente	Conflictividad, cultura organizacional e impacto de nuevas modalidades de trabajo negociación aplicada a la resolución de conflictos organizacionales	Inhouse	32 horas	Material didáctico cofee break	450
Comunicación a todo nivel	Generar una comunicación eficiente entre las áreas, entre jefe y colaborador para conseguir un propósito.	El proceso de comunicación codificación y decodificación de mensajes caso práctico	Interno	16 horas	Material didáctico cofee break	100
Valores corporativos	Crear identidad corporativa	Identificación de los valores corporativos definición	Interno	6 horas	Material didáctico cofee break	60

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

Se diseñaron dos tipos de planes formativos: Plan de Capacitación Técnico (Anexo 12) y Plan de Capacitación Corporativo (Anexo 13).

Tabla 17: Plan de Capacitación Corporativo

TEMA	MODALIDAD	INSTRUCTOR	MATERIALES	PRESUPUESTO	ENERO
OPERACIÓN SEGURA DE MONTACARGAS	INTERNA	RESPONSABLE SAS	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
SEGURIDAD EN LOS PALETIZADOS	INTERNA	RESPONSABLE SAS	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
FORMACIÓN DE AUDITORES	INTERNA	INSTRUCTOR EXTERNO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
CADENA DE FRÍO	INTERNA	RESPONSABLE ASEGURAMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM), BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO (BPA) Y BUENAS PRACTICAS DE DISTRIBUCION (BPD) DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y CONSUMO	INTERNA	RESPONSABLE ASEGURAMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
COMPATIBILIDAD DE PRODUCTOS	INTERNA	RESPONSABLE ASEGURAMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
CAPACITACIÓN ISO 9001:2008	INTERNA	RESPONSABLE GESTIÓN	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
MANEJO DE DESVIACIONES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	INTERNA	RESPONSABLE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	
SISTEMA ARANDA	INTERNA	RESPONSABLE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO SALA	N/A	

Nota. Fuente: Quifatex, 2014.

El plan formativo contiene los recursos necesarios para su ejecución, los instructores, cronogramas y el tipo de evaluación que se aplicará, las cuales son:

- Nivel de satisfacción (Reacción)

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	CÓDIGO:	FGRH-04
		EDICIÓN:	05
		FECHA DE VIGENCIA DEL FORMATO:	
		PÁGINA:	1 DE 1
CADENA DE SUMINISTRO	REFERENCIA: PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO RRHH (PGRH-03)		

La presente evaluación tiene por objetivo el conocer el grado de satisfacción que tiene usted con el evento de capacitación realizado.

Tema: _____

Fecha: ___/___/___

Califique cada uno de los ítems bajo la siguiente escala:

ESCALA	CRITERIO
5	EXCELENTE
4	MUY BUENO
3	BUENO
2	MALO
1	DEFICIENTE

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

	CALIFICACIÓN
La puntualidad del evento	
El material entregado	
El material de apoyo utilizado	
El tema de capacitación en relación a su trabajo	
Cómo califica usted a las aulas utilizadas	
Cómo califica usted a los equipos utilizados	

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

NOMBRE INSTRUCTOR: _____


INSTRUCTOR INTERNO
 INSTRUCTOR EXTERNO

	CALIFICACIÓN
Conocimiento del tema	
Facilidad de transmitir conocimientos	
Nivel de solvencia en resolución de inquietudes	
Habilidad de manejo el grupo	

Figura 4: Encuesta de satisfacción de la capacitación

Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Entrenamiento*, 2014.

- Nivel de Conocimientos Adquiridos: (Aprendizaje)

	EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	CODIGO:	FGRH-17
		EDICIÓN:	00
		FECHA DE VIGENCIA DEL FORMATO:	
		PÁGINA:	1 DE 2
CADENA DE SUMINISTRO	REFERENCIA: PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO PARA LA UNSL (PGRH-04)		

LOCALIDAD: _____

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: _____

FECHA: _____

INSTRUCTOR: NOMBRES: _____ APELLIDOS: _____

CARGO: _____

EVALUADO: NOMBRES: _____ APELLIDOS: _____

CARGO: _____

PREGUNTAS DEL ENTRENAMIENTO

Figura 5: Evaluación de Entrenamiento del Personal

Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Entrenamiento*, 2014.

- *Aplicación de lo aprendido: (Aplicación)*

	EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN		CÓDIGO:	FGRH-13																				
			EDICIÓN:	03																				
			FECHA DE VIGENCIA DEL FORMATO:																					
CADENA DE SUMINISTRO	REFERENCIA: PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO RRHH (PGRH-001)	PÁGINA:	1 DE 1																					
Nombre del Evaluador : _____ Cargo: _____ Nombre de Colaborador Evaluado: _____ Cargo: _____ Área o Unidad de Negocio del Evaluado: _____ Nombre del Curso: _____ Fecha del Curso: ____ / ____ / ____ Tipo de Capacitación: Interna: ____ Externa: ____ Virtual: ____																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">CUESTIONARIO</th> <th style="width: 10%;">SI</th> <th style="width: 10%;">NO</th> <th style="width: 20%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El colaborador aplica en sus labores los conocimientos recibidos de la capacitación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observa usted que el rendimiento del colaborador ha mejorado después de haber participado en el evento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considera usted que el colaborador requiere profundizar en temas afines al curso recibido.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Se cumplió con el objetivo de capacitación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES	El colaborador aplica en sus labores los conocimientos recibidos de la capacitación.				Observa usted que el rendimiento del colaborador ha mejorado después de haber participado en el evento.				Considera usted que el colaborador requiere profundizar en temas afines al curso recibido.				Se cumplió con el objetivo de capacitación.			
CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES																					
El colaborador aplica en sus labores los conocimientos recibidos de la capacitación.																								
Observa usted que el rendimiento del colaborador ha mejorado después de haber participado en el evento.																								
Considera usted que el colaborador requiere profundizar en temas afines al curso recibido.																								
Se cumplió con el objetivo de capacitación.																								
¿Qué indicador de gestión ha mejorado luego de la capacitación o que evidencias tiene en su desempeño? _____																								

Figura 6: Eficacia de la Capacitación

Fuente: Quifatex. *Procedimiento de Entrenamiento, 2014.*

4.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados con el Plan de Capacitación técnico es mejorar el desempeño de los colaboradores en el área de trabajo, y contar con colaboradores altamente calificados para los cargos que realizan.

4.4 Producto

4.4.1 Hipótesis o Supuestos

La factibilidad del proyecto es alta, ya que se cuenta con el apoyo de la Gerencia General, de la Gerencia de la Unidad de Servicios Logísticos y la Gerencia de Recursos Humanos, los cuales consideran que esto aportará a contar con colaboradores competentes, los mismos que ayudarán al logro de objetivos, también consideran que este programa servirá como modelo para la creación de planes de capacitación del resto de Unidades de Quifatex.

Un factor que podría ser desfavorable para el desarrollo del plan, es que las jefaturas no se encuentren comprometidas con las acciones a realizarse, pidiendo que los colaboradores no asistan a los cursos o no propicien un ambiente adecuado para que los colaboradores puedan aplicar lo aprendido. Si esto ocurre no se evidenciará la inversión realizada.

Otro factor que debe considerarse es que la Unidad podría no contar con el presupuesto suficiente para desarrollar todas las acciones formativas propuestas, para esto se ha logrado cubrir la mayoría de capacitaciones con instructores internos.

4.4.2 Precondiciones

Para que el proyecto pueda ejecutarse fue necesario realizar una presentación a Gerencia con los objetivos a alcanzar y presupuestos que se iban a destinar, con la finalidad de contar con las aprobaciones necesarias.

Otra precondition importante fue contar con la Evaluación del Desempeño (Ascendente y Descendente), ya que fue la herramienta para detectar necesidades de capacitación. También fue necesario demostrar la importancia de construir los Objetivos estratégicos de la Unidad de Servicios Logísticos, para realizar la DENC.

4.4.3 Indicadores

Los indicadores que se utilizarán para evaluar los beneficios del programa serán aplicados después de concluir el plan de capacitación del año 2015. Estos indicadores deberán ser calculados anualmente, los cuales se muestran en la tabla 18.

Tabla 18: Indicadores

INDICADOR	HERRAMIENTA A UTILIZAR	FRECUENCIA
Número de brechas cerradas	Comparación de los resultados de la Evaluación de desempeño 2014 vs 2015	Anual
Porcentaje de colaboradores con menos incumplimientos a los procesos	Indicadores de Gestión UNSL 2014 vs 2015	Anual
Retorno de la Inversión	Beneficios del Plan de Capacitación – (menos) Costos del programa de capacitación 2015	Anual

Nota. Fuente: Quifatex (2014).

4.4.4 Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto propuesto se ha planificado realizar una política de capacitación que sugiera la metodología antes mencionada y de lineamientos en cuanto a la aplicación. Esta política contendrá todos los formatos necesarios e indicadores que permitan una correcta ejecución del programa cada año.

La política será presentada a la Gerencia General y servirá también como un aporte a las normativas que exige una Certificación ISO 9001:2008.

Otro factor que puede permitir la sostenibilidad es que el plan deberá ser analizado cada año para proponer acciones nuevas que mantenga a la herramienta atractiva tanto para el colaborador como para la organización con el objetivo de obtener beneficios mayores.

4.4.5 Medios/ Insumos y Presupuestos

Tabla 19: Insumos y Presupuestos

ACTIVIDAD	MATERIALES / INSUMOS					PRESUPUESTO TOTAL
	Tecnológicos	Costo	Materiales	Costo	R. Humano	
Aplicación de la Evaluación de desempeño descendente y ascendentes	Computador	200	N/A	N/A	Colaboradores UNSL y áreas de apoyo	700
	Software de Evaluaciones	500				
Análisis de Resultados Ev. Descendente	Computador	200	Impresión del Procedimiento de Gestión del Desempeño	0,10	Analista de RRHH	200
Análisis de Resultados Ev. Ascendentes	Software de tabulación	300	N/A	N/A	Analista de RRHH	500
	Computador	200				

Retroalimentación de resultados y Construcción del PDI	Computador	200	Manual de Retroalimentación efectiva	50	Jefaturas	250
					Colaborador evaluado	
Detección de Necesidades Individuales	Computador	200	N/A	N/A	Analista de RRHH	200
					Jefaturas	
Detección de Necesidades Corporativas	Computador	200	Formato Identificación de acciones formativas	30	Analista de RRHH	230
					Gerente UNSL	
					Jefaturas	
TOTAL INVERTIDO						2080.1

Nota. Fuente: Quifatex (2014)

4.4.6 Monitoreo

El sistema de monitoreo que se realizará para la ejecución del plan será Indicadores Mensuales de Cumplimiento de las Capacitaciones, al igual que Indicadores de la Asistencia de los colaboradores a los cursos formativos con el fin de realizar reprogramaciones de capacitaciones cuando la asistencia a la misma fue baja o que por motivos externos la capacitación no pudo ser entregada en el mes planificado. El responsable de realizar el monitoreo será el Analista de RRHH y deberá entregar un informe trimestral al Jefe de Capacitación para tomar acciones en el caso de que los indicadores no se cumplan.

4.4.7 Evaluación

Para evaluar la efectividad del proyecto se realizará anualmente Evaluaciones de Desempeño que demostrarán las brechas que se han cerrado en cada uno de los colaboradores. También se apoyará el proyecto de las Evaluaciones de Aplicación (Evaluación de la Eficacia) que permite conocer si las capacitaciones han generado cambios en la manera de realizar las actividades en el cargo que ocupan los colaboradores.

4.4.8 Destinatarios

Las personas que se beneficiarán con este Proyecto serán los colaboradores de la Unidad de Servicios Logísticos y Áreas de Apoyo, ya que les permitirá desarrollar y ejecutar mejor sus actividades diarias con los conocimientos y habilidades adquiridas mediante la capacitación. También se verá beneficiada la Empresa, ya que contará con colaboradores más aptos dentro de sus funciones, y la productividad de la misma irá creciendo a mediano plazo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El presente proyecto permitió identificar que existía un alto porcentaje de colaboradores con brechas de conocimientos y competencias, por lo que estos requerimientos no permiten que exista un desempeño efectivo en sus funciones y los procesos no se realicen adecuadamente.
- El presente proyecto demostró que la gestión del desempeño es un método efectivo para empezar planes de capacitación, ya que estas acciones son dirigidas y alineadas a las necesidades existentes del colaborador. También se pudo identificar que las acciones formativas al ser alineadas con la estrategia de la empresa tienen un mayor impacto al cumplimiento de objetivos.
- Realizar una detección de necesidades de capacitación bajo la metodología de ROI en Quifatex, permitió otorgar una herramienta estratégica a la organización que cumpla con los estándares metodológicos y el alineamiento de la estrategia corporativa. Esto generará frente a los directivos una visión diferente de Recursos Humanos, un área que comprende las necesidades del negocio e implementa acciones.

- Desarrollar proyectos de capacitación ayudan a mejorar el Clima Laboral en las organizaciones ya que evidencian la importancia del Talento Humano y de su bienestar profesional.
- Al realizar esta disertación se pudo evidenciar que los canales de comunicación dentro de la Quifatex no se encuentran establecidos, y tampoco se encuentran claros; es importante que cada uno de los proyectos que se quieran emprender dentro de la Empresa sean comunicados para un mayor entendimiento de los objetivos a alcanzarse y generé compromiso con los mismos.
- Las organizaciones en general deben adaptar la metodología propuesta según la realidad de su empresa, para que estos planes formativos tengan un mayor impacto en los colaboradores y logren los objetivos planteados.
- Al plantear los planes de capacitación, Quifatex adaptó indicadores formativos para medir el cumplimiento de las capacitaciones durante el año.
- Los niveles de evaluación dentro del plan de capacitación propuesta, aportarán a realizar un seguimiento y control sobre las acciones formativas y las mejoras de las mismas en un futuro programa.

5.2 Recomendaciones

- RRHH debe realizar planes de acción desde la selección para contar con personal adecuado al cargo o competente, y que el porcentaje de colaboradores con brecha

sea menor que el identificado en el proyecto después del desarrollo de los planes de capacitación, y poder destinar esta herramienta a desarrollo del trabajador y no ser únicamente una fuente de nivelación de competencias.

- Se recomienda a la empresa tomar en cuenta que los colaboradores que han logrado cerrar estas brechas estarán expectantes a recibir cursos que generen nuevos conocimientos o habilidades para un cargo con mayor responsabilidad, por lo que se sugiere que la herramienta incluya planes de desarrollo y cierre de brechas para una mayor efectividad.
- Quifatex puede tomar de base al proyecto para planificar presupuestos destinados a acciones formativas mediante la metodología propuesta, es importante tener un histórico que permita identificar valores reales invertidos en proveedores de capacitación.
- RRHH debe generar un seguimiento propicio de los eventos de capacitación para asegurar el cumplimiento del programa, lo cual permitirá mejoras en las futuras acciones formativas.
- La empresa debe construir políticas de capacitación que otorguen lineamientos a seguir, para que la formación sea tomada como una herramienta formal para el mejoramiento del desempeño. Estas políticas también permitirán asegurar la asistencia a los cursos tanto de los instructores como de los colaboradores.

- Es importante que las Jefaturas se encuentren comprometidas con los planes de formación para que los colaboradores asistan a los cursos programados, por lo que se recomienda también la apertura en la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo promoviendo un ambiente propicio de retroalimentación y desarrollo de las habilidades.
- Se recomienda brindar a los instructores herramientas que permitan realizar una capacitación efectiva, como diseño de herramientas didácticas, ejercicios de aplicación al igual que la entrega de información sea dinámica y de interés para los participantes.
- Se recomienda realizar una encuesta de diagnóstico a los colaboradores para conocer la percepción que han tenido durante el proceso de entrenamiento, con el fin de receptar sugerencias y aplicarlas en el siguiente plan formativo.
- Se recomienda que las jefaturas de la organización generen una cultura de seguimiento directo sobre las acciones formativas, las jefaturas deberían evaluar si el colaborador ha aplicado los conocimientos adquiridos en la capacitación (nivel 3) para generar importancia a los cursos recibidos y el colaborador se encuentre comprometido con la aplicación en su puesto de trabajo.

REFERENCIAS

- Aldana, Marisol (2010). Criterios y Aspectos de la Evaluación del Desempeño. En *Gesteval*. Recuperado de <http://gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html>.
- Andrés, María Paz (2005). *Gestion de la formación en las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide, S.A.
- Barbazette, Jean (2005). *Training needs assessment; Methods, Tools and Techniques*. San Francisco, USA: Pfeiffer
- Becker, Huselid, Beatty. (2005). *El Cuadro de Mando del capital humano: Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Betancourt, Fabiola María (2007). *Procesos de formación y aprendizaje organizacional*. Medellín, Colombia: FBG Consultoría.
- Kirkpatrick, Donald (2007). *Evaluación De Acciones Formativas: Los Cuatro Niveles*. Barcelona, España: Epise S.A
- Moreno, Jaime (2011) *Formación de administradores de la capacitación en base al modelo del retorno de inversión Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades*

de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión Instituto ROI. Quito, Ecuador.

Phillips, Jack (2007). *Fundamentos del ROI.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Reza, Jesús (2007). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.* México, D.F. México: Panorama Editorial

Siliceo Aguilar, Alfonso (2004). *Capacitación y desarrollo de personal.* México, D.F. México: Editorial Limusa.

Dolan, Simon L. Cabrera, Ramón. Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007). *La gestión de los recursos humanos.* Madrid España: Mc Graw- hill.

Werther William B. Davis, Keith. Guzman Brito, Martha Patricia (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano* Madrid España: Mc Graw- hill.

