

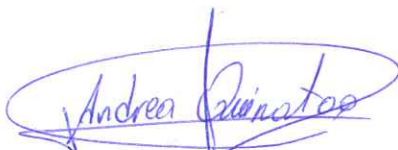
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA STEFANIA QUINATO A MUÑOZ**, con **CC. 172416993-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA FRANCO GRANDA DIMALVID CÍA. LTDA. PARA EL AÑO 2018**, 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, marzo 2019



ANDREA STEFANIA QUINATO A MUÑOZ
CC. 172416993-1



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

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

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA
FRANCO GRANDA DIMALVID CÍA. LTDA. PARA EL AÑO 2018**

ANDREA STEFANIA QUINATO A MUÑOZ

DIRECTOR: LUIS AGUILAR CUEVA

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Este proyecto es el fruto de todo mi esfuerzo durante los 5 años de mi carrera universitaria y quiero dedicarlo a mis padres y hermanos que fueron un pilar importante para ser quien soy ahora, a Cristian que con su cariño y amor me ha sabido apoyar en momentos difíciles, a mis amigos más cercanos y por último se la dedico a Alexandra que gracias a sus consejos estoy culminando esta etapa de mi vida.

Andrea S. Quinatoa

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero dar gracias a la vida que me ha regalado tanto, tanto amor, tantos amigos, tantos momentos, me ha regalado a mis padres y a mis queridos hermanos. Quiero dar las gracias a todos quienes han formado parte de este proceso académico, sin ellos la vida habría sido distinta, en especial a mis padres, por su apoyo incondicional. Gracias a cada uno de los docentes, en especial a Ruth Gordillo, quien me mostró la importancia de estar en esta carrera. Gracias a la universidad, porque en ella viví momentos que jamás borraré de mi corazón ni de mi memoria. Finalmente, agradezco de todo corazón, a Alexandra Franco y la empresa DIMALVID por la confianza que pusieron en mí, no solo para hacer mis prácticas, sino también para ser parte de sus colaboradores, ha sido un honor.

Andrea S. Quinatoa

ÍNDICE

ÍNDICE.....	I
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	V
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Tema	1
1.2 Datos de la empresa	1
1.3 Plan estratégico	1
1.4 Antecedentes	2
1.5 Justificación	4
1.6 Objetivos	5
1.6.1 Objetivo General	5
1.6.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÒRICO.....	6
2.1 Antecedentes de la Capacitación	6
2.2 Principios Psicológicos del Aprendizaje.....	7
2.3. Teorías de aprendizaje	8
2.3.1 Teoría Andragógica del aprendizaje de los adultos	8
2.3.2 Teoría del aprendizaje de Pavlov	9
2.3.3 Teoría de aprendizaje de Piaget	10
2.3.4 Teoría de aprendizaje significativo de Ausubel	10
2.3.5 Teoría del aprendizaje por observación	10
2.3.6 La teoría del aprendizaje constructivista.....	11
2.4 Definición de Capacitación.....	11
2.5 Objetivos de Capacitación	12
2.6 Beneficios de la capacitación.....	13
2.7 Elementos de un Plan de Capacitación Tradicional.....	14
2.7.1 Definición de Objetivos	14
2.7.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	14
2.7.3 Tipos de capacitación.....	15
2.7.4 Acciones de Capacitación	16

2.8	Capacitación Tradicional Vs. Capacitación Estratégica	17
2.8.1	La capacitación es educar.....	17
2.8.2	La capacitación resuelve problemas.....	17
2.8.3	La capacitación es una pérdida de tiempo.....	18
2.8.4	La capacitación es costosa.....	18
2.8.5	La capacitación es solo cualitativa	18
2.8.6	La capacitación significa asistir a cursos por obligación	18
2.9	Capacitación Estratégica.....	19
2.9.1	Antecedentes	19
2.10	Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DENC).....	20
2.10.1	Definición.....	20
2.10.2	Necesidades Organizacionales	20
2.10.3	La detección estratégica de necesidades aplica en cuatro niveles.....	21
2.10.4	Fases de detección estratégica de necesidades de capacitación	22
2.10.5	Niveles de evaluación de los programas de formación	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		26
3.1	Metodología	26
3.2	Determinación de la muestra	26
3.3	Investigación Bibliográfica y Referencial	27
3.4	Instrumentos.....	27
3.4.1	Detección de las necesidades de capacitación del personal a partir de los objetivos estratégicos de Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.....	27
3.4.2	Socialización del Plan Estratégico de la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.	28
3.4.3	Entrevista Estructurada - Levantamiento de Objetivos Estratégicos por Departamento	29
3.4.4	Grupo Focal.....	31
3.4.5	Grupo Focal Departamento Comercial	32
3.4.6	Grupo Focal Departamento de Presupuesto	33
3.4.7	Grupo Focal Departamento Bodega.....	34
3.4.8	Grupo Focal Departamento de Talento Humano	35
3.4.9	Grupo Focal Departamento de Producción	36
3.4.10	Grupo Focal Departamento Financiero	37
3.4.11	Grupo Focal departamento de Logística e Instalación	38

3.5 Determinación de los contenidos para el plan de capacitación.....	39
3.6 Análisis de la Información	40
CAPÍTULO IV: PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO	44
4.1 Introducción	44
4.2 Objetivo del Producto	44
4.3 Actividades	44
4.3.1. MANUAL DE CAPACITACIÓN	44
4.3.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO.....	51
4.4 Hipótesis o Supuestos	72
4.5 Precondiciones	72
4.6 Indicadores producto.....	72
4.7 Fuentes de verificación	73
4.8 Sostenibilidad.....	73
4.9 Medios o Insumos	73
4.10 Presupuesto	74
4.11 Matriz de Marco Lógico	75
4.12 Monitoreo.....	76
4.13 Evaluación	76
4.14 Destinatarios	76
4.15 Cronograma general.....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones	78
Bibliografía.....	79

RESUMEN

La presente disertación tiene como objetivo el diseño de un plan de capacitación estratégico para la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda., con el fin de mejorar la productividad de la misma y desarrollar las competencias de los colaboradores. Es así que se realizó una investigación teórica que conceptualiza y define temas como los antecedentes de la capacitación, las teorías de aprendizaje, la capacitación tradicional versus la capacitación estratégica, beneficios de la capacitación, elementos de un plan de capacitación, detección estratégico de necesidades de capacitación (DENC), Fases del DENC y cómo se puede evaluar las capacitaciones de acuerdo a los niveles de evaluación.

Para lograr el objetivo, se utilizó varias herramientas como la entrevista y el grupo focal, las cuales se aplicaron al personal de la empresa Dimalvid, para el levantamiento de información, y su posterior análisis, siendo así la base para la planificación de las capacitaciones.

Finalmente, con los datos obtenidos, se pudo correlacionar con la teoría investigada para el desarrollo del plan de capacitación y el manual del mismo, siendo así, una propuesta para la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. para el año 2019.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es la base fundamental para las organizaciones, ya que les permite tener claro lo que son, a donde van, los objetivos y metas estratégicas, que marcará el desarrollo de la organización como tal.

La capacitación es parte del desarrollo organizacional, el cual pertenece a un subsistema de Talento Humano, el mismo que impulsa el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización; sin embargo, en esta investigación, no se enfoca en la capacitación tradicional, más bien busca que el proceso sea estratégico, ya que de esta forma, se alinearán a las metas de la empresa.

Tomando en cuenta la importancia de la capacitación y su relación con la planificación estratégica, el presente proyecto tiene como objetivo, el diseñar un plan de capacitación estratégico para la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.; con fines de lograr este objetivo, se divide a esta disertación en 4 capítulos.

El primer capítulo contiene toda la información sobre la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda., que incluye la Misión, Visión, Valores y Organigrama de la empresa, a su vez se encuentran los antecedentes, justificación y objetivos de este proyecto, mismos que determinarán el rumbo de la disertación.

El segundo capítulo es la recopilación de toda la base teórica, en donde se sustenta este trabajo, en el que se definen temas como los antecedentes de la capacitación, los principios psicológicos del aprendizaje, las teorías de aprendizaje, la capacitación tradicional, la capacitación estratégica, los beneficios de capacitación, elementos de un plan de capacitación, el diagnóstico estratégico de necesidades y finalmente, los niveles de evaluación que se puede aplicar en los cursos formativos.

El tercer capítulo trata sobre la metodología que se usó para determinar las capacitaciones que necesita la empresa. Para este capítulo, se inicia con la socialización del plan estratégico de la empresa y la inducción para llevar a cabo el plan de capacitación. Después se realiza la descripción de las entrevistas con Gerentes y Jefes para obtener los objetivos y metas estratégicos departamentales, dando paso a los resultados de los grupos focales, en donde se validó la información con los miembros de cada equipo de trabajo.

Al llegar a esta fase del proceso de la DENC, se hizo un análisis de la información para determinar cuáles son las iniciativas formativas y de capacitación que el personal requiere.

El cuarto capítulo es el desarrollo del plan de capacitación, en donde consta el programa de capacitación con todos los cursos y talleres que se determinó en el DENC. El manual del plan de capacitación que contiene la misión y la visión de Talento Humano, los objetivos de capacitación, el alcance del plan, las políticas, el proceso, la evaluación y seguimiento de las capacitaciones.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones en donde se identificó la importancia de diagnosticar las necesidades del personal y capacitarlos con frecuencia para mejorar el rendimiento dentro de la empresa; así como, fomentar la participación de todo el departamento en estas actividades.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Tema

Diseño del Plan de Capacitación para la empresa FRANCO GRANDA DIMALVID CÍA. LTDA. para el año 2019

1.2 Datos de la empresa

- **Nombre:** FRANCO GRANDA DIMALVID CÍA. LTDA.
- **Actividades:** Fabricación e instalación de ventanas y perfiles de aluminio y PVC. Comercialización de ventanas, perfiles de aluminio y PVC; y accesorios para acabados de la construcción.
- **Ubicación:** Cuarta transversal N62-151 y Legarda (Una cuadra arriba de la occidental) / Quito –Ecuador.
- **Contexto:** Es una compañía que se encuentra en el mercado ecuatoriano desde 1990, inicialmente como fabricantes de ventanas de Aluminio y Vidrio. En el año 2000 incursionó en el mercado de las ventanas con perfiles de PVC de la fábrica Royal Andina con sistemas diseñados para el Pacto Andino, pero las necesidades del mercado iban más allá, para ello fue necesario ofrecer nuevos y modernos sistemas usando la mejor tecnología y estándares de calidad internacionales. (Dimalvid, 2013). La empresa actualmente cuenta con 65 colaboradores, tanto en el área administrativa como operativa.

1.3 Plan estratégico

- **Misión:**

Fabricar y comercializar perfiles de PVC y Aluminio con alta tecnología para ventanas y puertas, buscando desarrollar diseños nuevos e innovadores, donde la calidad no es una casualidad sino, el resultado del esfuerzo de un equipo calificado y comprometido en satisfacer las expectativas de nuestros clientes en el país. (Dimalvid, 2013)

- **Visión:**

Ser líderes en el segmento de la fabricación y comercialización de ventanas, innovando continuamente apoyados con tecnología de punta y el uso de materia prima de primer

nivel; con un equipo humano comprometido con la calidad, logrando alcanzar el desarrollo de todos sus actores y la satisfacción de nuestros clientes. (Dimalvid, 2013)

Organigrama:

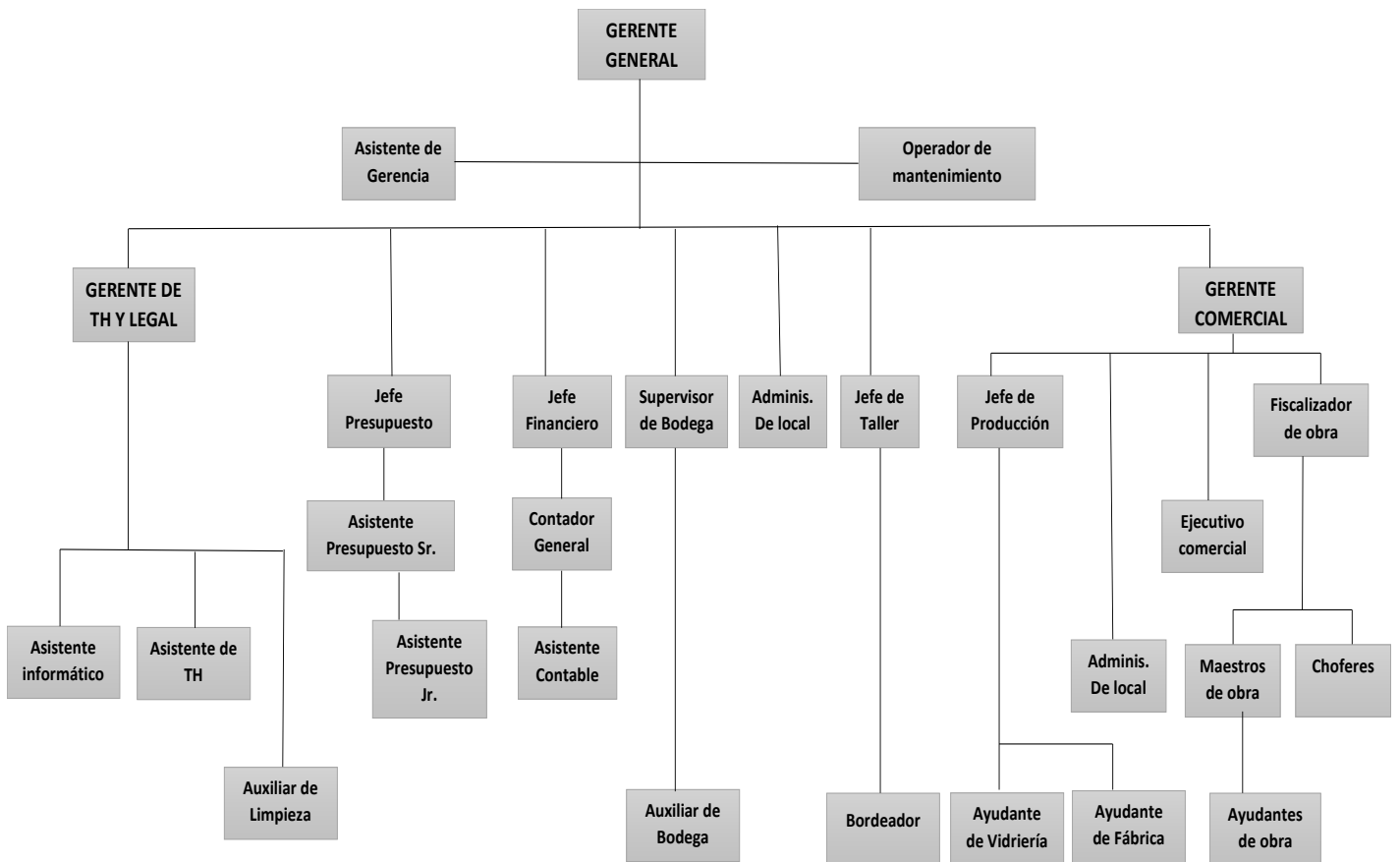


Gráfico 1. Organigrama

1.4 Antecedentes

La capacitación en la actualidad es muy significativa para el desarrollo organizacional, ya que al tener al personal bien capacitado, la organización tendrá una buena productividad. Tal como lo dice Ferguson (2017), para que un negocio tenga éxito, los empleados deben estar bien capacitados. La falta de formación de los empleados significa problemas para cualquier empresa porque impacta de manera desfavorable interna y externamente.

La empresa DIMALVID no cuenta con un plan de capacitación para los trabajadores, la empresa brinda charlas de ciertos temas a todos los empleados mensualmente, sin embargo, no existe una planificación previa. Al no contar con un programa de capacitación definido, algunos de los temas no son de interés para todos quienes son parte de estas charlas, además la falta de este plan, ha provocado que se den accidentes de trabajo. No se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que, esto ha traído como consecuencia, el desconocimiento de temas que son relevantes y que ayudarán a la mejora del desempeño de los trabajadores en los distintos puestos de trabajo. Después de estas charlas, no hay una evaluación donde permita conocer si las personas ponen en práctica lo que la empresa ha brindado.

La capacitación es considerada, según Reinoso (2013), como un proceso estratégico en el cual educas al personal dentro de una organización. Es decir, la capacitación se considera un proceso sistemático, organizado y planificado, permitiendo que el personal de la organización adquiera y desarrolle nuevos conocimientos y habilidades y de esta manera, modificar la actitud de acuerdo a los requerimientos de la empresa, promoviendo un mejor desempeño en el puesto de trabajo. El fin de la capacitación es que las condiciones del trabajador vayan en concordancia con las funciones que tiene dentro de la organización, según Reinoso (2013), el brindarle una capacitación al personal incrementará la eficiencia, así como el crecimiento personal y laboral.

En el caso que no exista un plan de capacitación en la organización, se verá seriamente comprometido el rendimiento de los colaboradores, ya que, al no tener los conocimientos necesarios, no podrán asumir nuevas responsabilidades, y por ende, la productividad de la empresa se verá también afectada.

Por lo que se espera que, al diseñar el plan de capacitación en la organización, se logrará el desempeño y la productividad de cada uno de los colaboradores; es por esto que la mejor propuesta es realizar una detección de necesidades de capacitación en la empresa.

1.5 Justificación

Uno de los temas estratégicos dentro de una organización es contar con un plan de capacitación, ya que, actualmente, los perfiles exigen mayores conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta el nivel de la organización y la capacidad de cada colaborador. La importancia del proyecto se encuentra en detectar las necesidades de capacitación que tiene el personal de la empresa y diseñar el plan de capacitación, estableciendo los tiempos, el presupuesto y la relevancia que tendrá para mejorar su desempeño.

Maldonado (2009), manifiesta que la capacitación puede ser una herramienta motivacional para el personal de una empresa, pero no es la única forma en la que se la puede utilizar, ya que se espera que la inversión de las capacitaciones, cursos y formaciones tengan un gran impacto en el cumplimiento de objetivos propuestos por la organización. También permite que la productividad y el rendimiento mejoren, y que los trabajadores desarrollen sus conocimientos y habilidades de acuerdo al puesto de trabajo, teniendo así, más oportunidad de un crecimiento profesional.

Por lo tanto, el aporte a la empresa consiste en diseñar un plan de capacitación estratégico, para la mejora del cumplimiento de objetivos de los colaboradores. Para este trabajo, se utilizará una entrevista estructurada para realizar la detección de necesidades de capacitación; a su vez, se realizará grupos focales para obtener información acerca del puesto de trabajo de las distintas áreas, y así conocer qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

Con esta investigación, la empresa será la primera en beneficiarse ya que contará con una herramienta que le permitirá mejorar el desarrollo de los trabajadores a nivel individual y profesional, viendo la capacitación como una inversión, y no como un gasto innecesario; los colaboradores se beneficiarán con esta investigación, ya que las capacitaciones serán dirigidas para ellos y adquirirán nuevos conocimientos y habilidades que se ajusten al puesto que ocupan dentro de la organización. Por último, este trabajo permitirá al investigador profundizar sus conocimientos sobre el tema.

Como posibles resultados de este estudio será que la empresa cuente con un plan de capacitación para las diferentes áreas, que constará de: el tipo de capacitación, los

objetivos de aprendizaje, el presupuesto, la duración y fechas de cada una de las capacitaciones propuestos en este plan.

Finalmente, la factibilidad del proyecto es alta, debido a que la empresa brinda la total apertura para la investigación, facilitando la información y permitiendo que exista un contacto directo con los trabajadores.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de capacitación para la empresa DIMALVID en el año 2019 para contribuir a la mejora del desempeño de los colaboradores.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar la investigación y recolectar información para construir el marco teórico
- Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Diseñar los objetivos formativos.
- Establecer la metodología de evaluación para cada una de las líneas formativas
- Establecer políticas y la planificación de las capacitaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Capacitación

Según Espinosa (2009), años antes de cristo, la alfabetización no era accesible para todas las personas, era limitada solo para algunos sectores sociales y económicos altos. El conocimiento se transmitía de generación en generación, es por eso que las familias aprendían un oficio o un conocimiento en específico para luego transmitirlo a su descendencia.

El concepto “Empresa” se constituyó a partir de los gremios, ya que dieron origen a los grupos de trabajadores, quienes buscaban cuidar sus intereses a través de reglas, la cantidad de horas de trabajo, la calidad de trabajo, entre otros; actualmente se los conoce a estos como sindicatos. Los gremios también dieron la apertura a ciertos términos muy utilizados en la capacitación como: maestro, a quien se lo define como la persona que transmite conocimiento; mientras que los aprendices son las personas que reciben el conocimiento que les brinda el maestro.

Grados (2009) menciona que actualmente, dentro de la rama de capacitación en las organizaciones, se maneja los términos de instructor, facilitador y grupo. El instructor es la persona que promueve la necesidad de adquirir nuevos conocimientos en grupos de trabajo, mientras que el facilitador es la guía para que el grupo o equipo de trabajo descubra conocimientos o habilidades nuevas; finalmente, el grupo el conjunto de personas que recibirán la información del instructor o del facilitador.

A través del tiempo, el comercio y el mercado se fueron expandiendo, por lo que se requería mayor cantidad de personas, herramientas y maquinarias, propiciando así, que se generen talleres de diferentes especialidades, donde las personas los manejaban con conocimientos y habilidades específicas para el trabajo que ofrecían en el mercado. Esto permitió que muchas personas adquirieran una especialidad y habilidades nuevas para ejercer en el medio.

La Revolución Industrial dio un gran giro y transformación a la capacitación, ya que se incorporó objetivos y metodologías, es decir, que las industrias buscaban personas

que trabajen en una sola actividad del proceso de la fabricación, para lo cual se daba un entrenamiento especial de las tareas que tenían que hacer en esa actividad, especializando a los obreros; este gran cambio dio paso a ciertos problemas en los obreros ya que se generó la explotación de los mismos.

Los empresarios fueron creciendo y desarrollando su industria, a medida que esto sucedía estas empresas requerían nuevo personal capacitado, por lo que formaban y capacitaban a los trabajadores o en otros casos demandaban personas que ya tenían los conocimientos para el manejo de nueva maquinaria; posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial, se tuvo que capacitar a los trabajadores en otras actividades diferentes, ya que eso era lo que demandaba la industria. Durante esta etapa, la mujer tuvo un papel muy importante, ya que al estar en guerra, los hombres eran reclutados, y la mano de obra tenía que ser remplazada por las mujeres de aquel tiempo; no obstante, surgió un nuevo cambio porque tenían que capacitar nuevamente a las trabajadoras, lo que provocó que la producción disminuya.

Desde 1920 hasta la actualidad la capacitación ha tenido varios cambios y ha evolucionado continuamente, debido a que las industrias también se han desarrollado, por lo que las organizaciones reconocen y son partícipes de los beneficios que conlleva la capacitación en el ámbito laboral. Los gobiernos también han considerado su importancia por lo que han generado leyes que impulsen la capacitación de los trabajadores en las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado (Grados, 2009).

En los últimos años, las organizaciones han tomado conciencia de la necesidad de capacitación, formación y entrenamiento de los empleados porque eso significa que los trabajadores se desarrollaran como seres humanos, generando así, una mejor calidad de vida y crecimiento en la productividad de la empresa (Mendoza, 2003).

2.2 Principios Psicológicos del Aprendizaje

Es importante reconocer que la educación y la capacitación tienen una relación muy estrecha, debido a que su objetivo es transitar conocimiento, habilidades y actitudes (Frigo, 2009). Aunque la educación y la capacitación son términos distintos, hay que mencionar que ambos permiten al ser humano el aprendizaje, es por eso fundamental

explicar los principios psicológicos en las diferentes áreas: cognitiva, motivacional, social emocional y en el contexto de aprendizaje (Universia , 2017).

- a) **Motivación:** se refiere al aprendizaje significativo, es decir que sacie las necesidades o las expectativas de la persona, para esto es importante que la persona pueda fijar sus metas para que, a pesar de las dificultades, pueda llegar al aprendizaje.

- b) **Ley de la Pluralidad:** este principio se refiere a que, mientras más sentidos de nuestro cuerpo estén involucrados, mayor y mejor será el aprendizaje que un individuo pueda tener, es necesario emplear la vista, el oído, el tacto o combinados.

- c) **Ley de la Intensidad:** para que se dé un nuevo aprendizaje, es necesario que la persona tenga una experiencia fuerte y dramática, es decir, algo que supere a una experiencia común.

2.3. Teorías de aprendizaje

La experiencia es un factor relevante al momento de asimilar un hecho como aprendizaje, mismo que depende de cada persona y la situación en la que se encuentre. Es importante saber que si no se interioriza la información que recibimos del exterior, no se llegará a consolidar el aprendizaje como tal. A continuación se describirá las diferentes teorías de aprendizaje:

2.3.1 Teoría Andragógica del aprendizaje de los adultos

“La Andragogía es la ciencia y arte de instruir y educar a adultos. Del griego Andro = Hombre Adulto y Ago = Guiar o conducir” (Knowles, Holton, & Swanson, 2001). Partiendo de este concepto, la Andragogía, se considera una teoría fundamental para esta investigación.

Malcom Knowles (2001), plantea que el aprendizaje es distinto en personas adultas y en personas menores, ya que sus procesos cognitivos son diferentes, afirmando así, que

en los adultos, al momento de aprender, no se puede utilizar la misma metodología de enseñanza que a niños, sino que utiliza los aspectos maduros y contextuales del adulto.

Se puede evidenciar algunas diferencias entre el modelo pedagogo clásico y el andragógico, por ejemplo, el pedagogo se encarga de transmitir información y habilidades, mientras que el estudiante tiene un papel pasivo de solo recibir el conocimiento. La finalidad de la andragogía es “proporcionar procedimientos y recursos para que los alumnos puedan obtener, por su cuenta y a su propio ritmo, dichos conocimientos y habilidades” (CICAP, 2016), permitiendo así, que el estudiante determine cómo será su proceso de aprendizaje y el educador solo será un facilitador.

El aprendizaje andragógico consta de cuatro fases según CICAP (2016):

- Fase 1: se trata de identificar, consolidar, mantener y enriquecer los intereses de la persona adulta, lo cual permitirá expandir su perspectiva respecto a diferentes ámbitos como profesionales, culturales y sociales.
- Fase 2: se hace un proceso de orientación respecto a los intereses que se identificó en la primera fase, con el fin de que se dirccione a un aspecto productivo en relación a las metas individuales.
- Fase 3: se busca brindar las herramientas necesarias a la persona, con el fin de llegar a la expectativa del aprendizaje como tal.
- Fase 4: se evalúa las metas, el progreso y el proceso que tuvo el adulto para alcanzar las expectativas respecto al aprendizaje que adquirió.

2.3.2 Teoría del aprendizaje de Pavlov

Pavlov, psicólogo conductista que apoyaba el condicionamiento clásico. Decía que el aprendizaje produce dos estímulos, condicionado e incondicionado; “el estímulo incondicionado provoca una respuesta natural en el cuerpo y el estímulo condicionado la empieza a desencadenar cuando se vincula al anterior” (Arranz, 2017). Esta teoría también definió la generalización de estímulos, es decir, que cierto estímulo significa lo mismo aquí como en el resto del mundo.

2.3.2 Teoría del aprendizaje conductual

El conductismo se basa en la teoría de Pavlov; considerándose como una corriente psicológica que surgió a principios del siglo XX en Estados Unidos, tuvo como defensores a John Watson y Burrhus F. Skinner. “Esta corriente explica el proceso de aprendizaje en función de las reacciones o respuestas de las personas ante determinados estímulos. Es decir, cada estímulo genera una respuesta y esa respuesta se encuentra condicionada por las consecuencias que siguen a su realización.” (Universidad Internacional de Valencia , 2018).

2.3.3 Teoría de aprendizaje de Piaget

Piaget considera que el aprendizaje se da por medio de los cambios o las situaciones que van pasando en la experiencia diaria; a medida que se crece, la percepción del mundo va cambiando y adopta otro sentido. Menciona que “La adaptación tiene lugar mediante un proceso de asimilación, que modifica la realidad externa, y otro de acomodación, que cambia nuestras estructuras mentales.” (Arranz, 2017).

2.3.4 Teoría de aprendizaje significativo de Ausubel

Ausubel, psicólogo y pedagogo que decía que se debe actuar sobre sus conocimientos previos para llegar al aprendizaje; es decir, se tiene que poner en practica todo aquello que conoce y allí tendrá un aprendizaje a largo plazo y más duradero (Arranz, 2017).

2.3.5 Teoría del aprendizaje por observación

Esta teoría sostiene que la observación es un factor fundamental a la hora de adquirir un nuevo aprendizaje, ya que el conductismo no es suficiente para explicar este proceso. Es así que “Albert Bandura fue el principal defensor de esta teoría denominada del aprendizaje social. Parte de la idea de que la respuesta que da una persona ante una determinada situación está condicionada por lo que ha visto hacer antes a otras personas.” (Universidad Internacional de Valencia , 2018).

2.3.6 La teoría del aprendizaje constructivista

“El constructivismo se centra en cómo los datos obtenidos mediante la percepción se organizan mediante construcciones mentales que cada persona ya posee con anterioridad como consecuencia de su interacción con las cosas, con las personas y con el entorno.” (Universidad Internacional de Valencia , 2018). Es decir, que las personas van construyendo ideas y criterios en función de la experiencia que tengan y con el tiempo se pueden ir modificando o adquiriendo nuevas ideas.

Todas las teorías de aprendizaje mencionadas anteriormente, serán una base fundamental para este trabajo de disertación, ya que, partiendo de las mismas, permitirá tener claro qué teoría es conveniente utilizar. Según el criterio de la investigadora, la Andragogía es la principal teoría, ya que dentro de las organizaciones, el personal ya es adulto y la información o habilidades que va adquirir no será de la misma forma que la de un niño.

2.4 Definición de Capacitación

A través del tiempo, varios autores han definido a la capacitación de distinta forma, por ejemplo, Edgardo dice que la capacitación es “toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal” (Frigo, 2009) Es decir, la capacitación será la respuesta a las necesidades de una organización con el fin que las personas cambien su conducta o incrementen sus conocimientos y mejoren sus habilidades.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica” (Reinoso, 2013). Por tanto, a esta se considera un proceso sistemático, organizado y planificado que permite a las personas adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades a través de la modificación de la actitud frente a los requerimientos de la organización, promoviendo un mejor desempeño en el puesto de trabajo. El fin de la capacitación es que las condiciones del trabajador vayan en concordancia con las funciones que tiene dentro de la organización. Según Reinoso (2013), al brindarle formación al personal incrementará la eficiencia, así como el crecimiento personal y laboral.

Con todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la capacitación es un proceso basado en modelos educativos y de aprendizaje, con el fin de que los participantes adquieran y desarrollen nuevos conocimientos y habilidades. Esto permitirá cambiar la conducta del colaborador y que mejore su desempeño en su puesto de trabajo, creando así, una cultura de identidad y valores empresariales. Al crear estos puntos fundamentales en los trabajadores, el beneficio para la empresa se presenta con una mayor rentabilidad, siempre y cuando el plan de capacitaciones satisfaga sus necesidades y esté enlazado con el plan estratégico de la misma organización.

2.5 Objetivos de Capacitación

La capacitación permite que los empleados puedan desarrollarse para que su trabajo sea eficiente e idóneo para beneficio, tanto propio como de la empresa (Aguilar, 2004). La capacitación tiene objetivos principales dentro de una organización y son:

- a) **Incrementar la productividad:** si la persona tiene todos los conocimientos y habilidades, será capaz de realizar mejor su trabajo, de una manera más eficiente y eficaz.
- b) **Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo:** al sentir la persona que sus conocimientos aportan a los demás y saber que está haciendo bien su trabajo, le produce seguridad porque cuenta con las habilidades necesarias para ello.
- c) **Facilitar la supervisión del personal:** al saber que el personal cuenta con lo necesario para el cargo al que está desempeñando, será mucho más fácil el poder supervisarlas, permitiendo la optimización de tiempo y recursos.
- d) **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** cuando existe cambios en la organización es importante cambiar las actitudes de los colaboradores, por medio de procesos de educación.
- e) **Elevar la calidad del desempeño:** es importante conocer y actualizar los perfiles de cargo, ya que al conocer cuáles son los déficits en los colaboradores, permitirá que la capacitación sea real para mejorar la calidad del desempeño.
- f) **Resolver problemas:** cuando se presentan problemas organizacionales, el personal capacitado podrá resolver los inconvenientes con mayor facilidad, dando apoyo con sus conocimientos y habilidades.

Por tanto, se puede afirmar que la capacitación permite que los empleados estén más competitivos para su puesto de trabajo. También promueve un crecimiento profesional del personal, donde mejoran sus relaciones interpersonales dentro de la organización, llegando así, a tener un mejor desempeño. Esto sin duda, genera un mayor compromiso con la empresa y un ambiente de trabajo enfocado en el desarrollo.

2.6 Beneficios de la capacitación

La capacitación será útil para la organización y para el trabajador, ya que repercuten en el desarrollo organizacional y en las relaciones intrapersonales e interpersonales de los colaboradores (LOPEZ, 2013).

La capacitación en las empresas promoverá a sus empleados a adquirir nuevos conocimientos para el puesto en el que se estén desempeñando, elevará la moral de la fuerza de trabajo, ayudará a que el personal se identifique con los objetivos organizacionales, mejorará las relaciones entre jefes y empleados, se agiliza al momento de tomar una decisión para la solución de problemas, contribuye para formar líderes para las diferentes áreas de la empresa, aumentando la productividad y rentabilidad de la empresa, disminuyendo la rotación y los costos. (Parra, 2015)

Los beneficios para el trabajador que afectan directa y favorablemente a la empresa son: el trabajador puede resolver problemas, aumenta la confianza en los trabajadores al momento de tomar decisiones, mejora aptitudes comunicativas, es apto para el puesto que desempeña, permite logros dentro de la empresa, elimina la ignorancia e incompetencia laboral.

Para finalizar, se puede decir que los beneficios de la capacitación en las relaciones interpersonales e intrapersonales son: la mejora de la comunicación en equipos de trabajo, ayuda a la orientación de nuevos colaboradores, genera un buen ambiente de trabajo y permite que el entorno laboral de la empresa sea de calidad para trabajar.

Un caso de éxito en donde se evidencia a la capacitación como un elemento positivo para las organizaciones es en “FMG Support, la cual es la compañía más grande de mejora de rendimiento de flota independiente en el Reino Unido. A partir de que completó la capacitación de Lean Six Sigma con BSI, la compañía ha atestiguado muchos beneficios

internos y relacionados con el cliente. Más notablemente, han logrado ahorro en costos y en mejoras del flujo de efectivo, que importan £800,000 de un proyecto que implica compras y facturación de ventas.” (BSI Group, 2018).

2.7 Elementos de un Plan de Capacitación Tradicional

La capacitación tradicional significaba proporcionar nuevos conocimientos y habilidades a los trabajadores de una empresa, se utilizaba metodologías como la presentación, la cual trataba de brindar charlas o conferencias a los colaboradores (Burley, 2018); Sin embargo, actualmente en las organizaciones, se busca que la capacitación sea estratégica, es decir, que los cursos estén alineados a la estrategia organizacional, para generar resultados en la empresa y en el personal.

Al momento de elaborar un plan de capacitación, se requiere considerar algunos elementos como:

2.7.1 Definición de Objetivos

Los objetivos son fundamentales en el plan de capacitación, ya que ayudarán a tener una visión mucho más clara de lo que se quiere lograr, es por eso que, Martínez (2014), sugiere que los objetivos estén bien definidos, donde recomienda que se los planteen con la metodología SMART (inteligentes); y para ello, se necesitan objetivos específicos (concretos), medibles (cuantificables), alcanzables (reto que se pueda lograr), realistas (existan los recursos para cumplirlo) y con tiempo (periodo específico para cumplirlos) (Pin, Susaeta, Capapé, Dánvila, & Suárez, 2016).

2.7.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación constituye un proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. “Es importante señalar que una necesidad de formación es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado” (ESPOCH, 2016). La detección de necesidades de capacitación permite obtener información referente a los trabajadores que deben ser capacitados, entrenados y desarrollados, así como se les debe formar cuándo se requiere. Además, se identifican qué necesidades organizacionales e individuales deben ser satisfechas, de esta manera, se programa la formación de manera útil y eficaz, tanto para el personal como para la

organización. Según Recursos Humanos de la ESPOCH (2016), se puede utilizar algunas técnicas de recolección de información para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, como las siguientes:

a) Observación: es una herramienta que permite percibir por medio de los sentidos lo que ocurre en el medio laboral, la información que se observa se la puede describir tal cual ocurre.

b) Entrevistas: La entrevista es un instrumento para recolectar información, para la cual es necesario tener una guía de entrevista, que permita tener información objetiva.

c) Análisis de cargos: consiste en el procedimiento de estudio del puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

d) Grupo Focal: son discusiones entre los miembros de un equipo, los cuales tratan un tema en específico y van aportando con ideas y conocimientos (ESPOCH, 2016)

2.7.3 Tipos de capacitación

La capacitación, en forma general, pueden ser externa (fuera de la empresa) o interna (dentro de la empresa). Sin embargo, también puede clasificarse en inductiva, correctiva, preventiva o para el desarrollo de carrera.

a) Capacitación externa

Se entiende por capacitación externa a “las acciones formativas organizadas por entidades u organismos nacionales e internacionales” (ESPOCH, 2016). La capacitación externa será para personas con puestos estratégicos dentro de la organización y se tiene en cuenta el presupuesto que la empresa considera apropiado para el plan de capacitación.

b) Capacitación Interna

La capacitación interna hace referencia, generalmente, al trabajo con instructores internos; es decir, que el conocimiento que va a adquirir una persona lo va a brindar un colaborador propio de la organización sin necesidad de contratar a otro facilitador externo.

Según Reinoso (2013) los tipos de capacitación pueden ser:

c) Capacitación Inductiva

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

d) Capacitación Preventiva

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

e) Capacitación Correctiva

Está orientada a solucionar “problemas de desempeño”, siendo la fuente original de información de la Evaluación de Desempeño realizada en la organización, pero también son los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

f) Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Facilita que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades, con el fin de elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades.

Los tipos de capacitación enumerados anteriormente; se determinarán de acuerdo a los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; ya que, al establecer los objetivos formativos, se irá identificando con qué tipo de capacitación se relaciona la necesidad y se irá empatando para pasar al siguiente elemento. Es importante mencionar que no todas las capacitaciones se brindarán a todo el personal y no necesariamente los tipos de capacitación estarán inmersos en los cursos que se den.

2.7.4 Acciones de Capacitación

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, se continúa con la complementación de la ficha de definición de cada acción formativa. Según Maxwell (2014), para definir una acción de capacitación es necesario tener los siguientes elementos:

- Nombre de la acción formativa
- Número de horas y grupos
- Tipo de formación
- Objetivos de la acción formativa
- Contenidos
- Presupuesto

Como se pudo observar anteriormente, se cuenta con varias herramientas para determinar las necesidades de capacitación del personal, de esta forma, se puede realizar una evaluación más profunda, exacta y confiable. Así mismo, se cuenta con una variedad de tipos de capacitación, donde la empresa escoge el que mejor se ajuste a sus necesidades económicas y de aprendizaje del personal.

2.8 Capacitación Tradicional Vs. Capacitación Estratégica

En el transcurso del tiempo, se ha definido a la capacitación como un tema secundario dentro de las organizaciones, creándose así, ciertos criterios que desfavorecen a la misma. Sin embargo, actualmente la capacitación se ha transformado, adquiriendo un gran peso dentro del desarrollo organizacional; es por esto necesario aclarar lo que algunos autores proponen la capacitación estratégica frente a la capacitación tradicional.

2.8.1 La capacitación es educar

La capacitación tradicional significaba educar al personal; sin embargo, se ha identificado que el personal no está más capacitado por haber recibido un mayor número de cursos; es por esto que la capacitación estratégica tiene como finalidad que la gente aplique todo aquello que sabe y no usa. También la capacitación tradicional se basaba en que el personal debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades, mientras que la capacitación estratégica busca que el personal concientice e internalice lo aprendido en las capacitaciones y así que tenga efecto en su comportamiento, reflejado en un mejor desempeño dentro de su puesto de trabajo (Pinto, 2005).

2.8.2 La capacitación resuelve problemas

Antes se creía que la capacitación tradicional servía para solucionar los problemas en la organización, por lo que la subutilizaban, es decir, impartían un curso para

solucionar un problema, cuando el curso no era la solución más pertinente. Por ello, la planificación estratégica propone planificar usando una estrategia, en la cual se buscará las causas basales de los problemas corporativos y determinará si realmente se necesita una capacitación, ya que la causa del problema puede ser por otros temas como malos sistemas de compensación, canales de comunicación, desorganización, maquinaria obsoleta, abastecimiento de insumos, entre otros (Pinto, 2005).

2.8.3 La capacitación es una pérdida de tiempo

Al ver que la capacitación no se ajustaba a la necesidad concreta de las empresas, se la consideró como una pérdida de tiempo para los colaboradores, mientras que la capacitación estratégica considera que al hacer un DENC, la capacitación se convierte en un elemento fundamental para optimización de procesos dentro del trabajo. Cita

2.8.4 La capacitación es costosa

La capacitación para las empresas resultaba costosa, ya que los resultados eran poco satisfactorios por su mal uso; pero ahora, la capacitación estratégica, “es debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineada a la planeación estratégica” (Pinto, 2005, pág. 9). Para lograr este propósito es necesario utilizar herramientas, criterios, métodos y procesos en la capacitación.

2.8.5 La capacitación es solo cualitativa

Antes se pensaba que los resultados de la capacitación eran solo cualitativos, que no se puede cuantificar y es allí donde se generan dos cuestiones ¿Cómo evaluar la efectividad de la capacitación? y ¿Cómo evaluar los resultados de la capacitación?; dando paso al desarrollo de la capacitación estratégica, estableciendo los diferentes niveles de evaluación, que se profundiza en el ROI (Burley, 2018).

2.8.6 La capacitación significa asistir a cursos por obligación

Con la capacitación tradicional la asistencia a cursos se convirtió como una obligación, ya que para los colaboradores resultaba tedioso, aburrido e improductivo, sin embargo con una planeación estratégica de capacitación, resultará todo lo contrario, la capacitación responderá a la necesidad de la empresa respecto al puesto de trabajo que

desempeñe el personal, creando motivación en los colaboradores para que vean a la capacitación como una oportunidad y no como obligación (Pinto, 2005).

La capacitación es un factor estratégico para las organizaciones porque les permite contar con personal competente, que posean las competencias necesarias para cada función, siendo determinante en el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa; por ello, la capacitación debe ser considerada una inversión que beneficia al empleado, que redundará siempre en un desempeño de eficiencia y calidad para la organización. Así mismo, es importante mencionar que la capacitación influye de manera motivacional al personal, incentivándoles a mejorar día a día en sus tareas a través del desarrollo de actitudes y destrezas.

2.9 Capacitación Estratégica

2.9.1 Antecedentes

Las organizaciones se cuestionan acerca de la capacitación porque no saben si realmente es una inversión o un gasto innecesario para sus colaboradores. Ante esta duda, la respuesta es que la capacitación bien aplicada es una inversión (Moreno, 2009). Este cuestionamiento se generó debido a que antes no se estableció una manera para evaluar si la capacitación es efectiva al dar valor agregado a las organizaciones.

En 1956 Donald Kirkpatrick propuso una metodología para evaluar los programas de capacitación, tomando mayor relevancia en el medio en los últimos 15 años. La evaluación de los Cuatro Niveles ha sido la base actual para saber si realmente la capacitación es una inversión. Como dato extra, cabe mencionar que se ha incluido el retorno de inversión a este sistema de evaluación (Moreno J. , 2014).

De igual forma, la capacitación estratégica posee un enfoque de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las capacitaciones, permitiendo tener altos niveles de desempeño y rentabilidad para la organización.

2.10 Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DENC)

2.10.1 Definición

“La detección estratégica de necesidades de capacitación (DENC) es un proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación” (Moreno J. , 2009). Es decir, la DENC permitirá tener una mejor rentabilidad y productividad de sus colaboradores al alinear las necesidades de capacitación con los objetivos organizacionales.

2.10.2 Necesidades Organizacionales

Moreno (2009), menciona que la DENC se enfoca principalmente en los requerimientos de la organización, mas no en las necesidades individuales o grupales. Tomando como referencia a Tobey (2005), para establecer si una capacitación es pertinente, debe ajustarse a las necesidades institucionales, tales como:

Tabla 1: Necesidades institucionales que justifican la capacitación

Necesidades Institucionales	Descripción
1. Soportar objetivos y estrategias	La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientada a lograr objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades	La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presenten durante el camino.
3. Cerrar discrepancia de desempeño	La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancia de desempeño que tiene su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado
4. Cumplir con normas y regulaciones	La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que cumplan la capacitación de los participantes.

Fuente: (Moreno J. , 2014, pág. 2)

2.10.3 La detección estratégica de necesidades aplica en cuatro niveles

Moreno (2014), menciona que según Gaines y Robinson, las personas que se encuentran realizando una detección de necesidades, tienen como objetivo identificar los requerimientos de capacitación, los déficits en el desempeño, de una manera jerárquica; es así que la jerarquía de necesidades se muestra en cuatro niveles:

Tabla 2: Jerarquía de necesidades

Nivel de necesidades	Descripción
1. Necesidad de capacitación individual	Incluye las necesidades personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
2. Necesidad del ambiente de trabajo	Se refiere a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc.; e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
3. Necesidad de desempeño (en el puesto de trabajo)	Son comportamientos, resultados o practicas actuales a nivel de puestos de trabajos.
4. Necesidad organizacional	Se realiza con objetivos y resultados estratégicos.

Fuente: (Moreno J. , 2014, pág. 4)

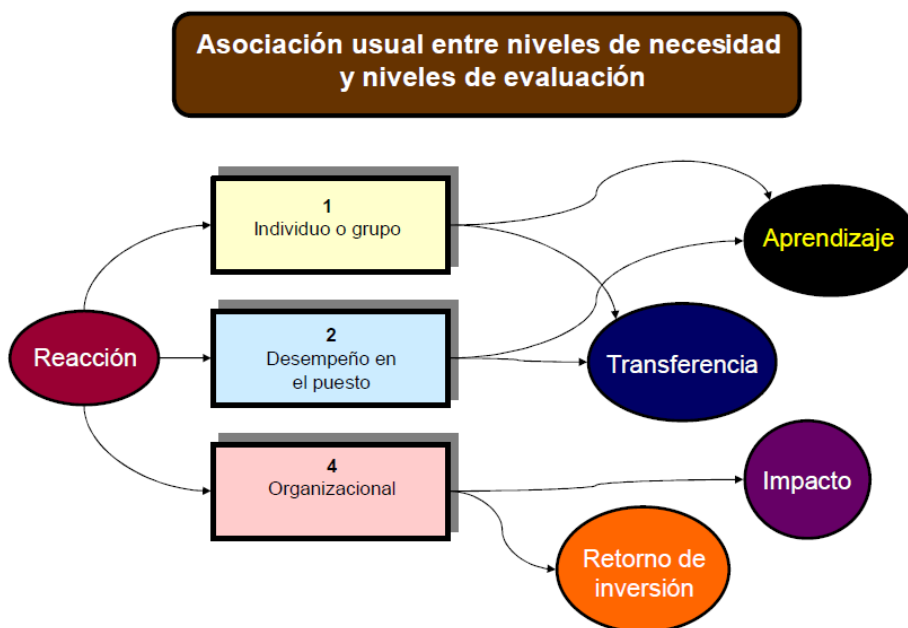


Gráfico 2. Asociación usual entre niveles de necesidad y niveles de evaluación

Fuente: (Porret, 2008)

Se aprecia en el gráfico que si se presenta una reacción ante la necesidad de capacitación individual (individuo o grupo), se requiere evaluar a través del aprendizaje y de la transferencia. Así mismo, si se muestra una reacción en la necesidad de trabajo (desempeño en el puesto), se evalúa los conocimientos por medio del aprendizaje y la transferencia. De igual forma, si existe una necesidad organizacional, el medio de evaluación de la efectividad de la capacitación se lo mide por el nivel de impacto y por el retorno de la inversión.

2.10.4 Fases de detección estratégica de necesidades de capacitación

La detección estratégica de necesidades de capacitación consta de las siguientes fases:

a) Determinación de las áreas y departamentos que serán analizados: Se utiliza el organigrama como medio para recopilar toda la información acerca de las jerarquías y de las áreas de la organización así como el número de personal en cada área.

b) Establecimiento de las entrevistas y grupos focales a ejecutar: Después del análisis y de la recopilación de información en el organigrama, se determina cuantas

entrevistas y grupos focales de realizarán para la detección estratégica de las necesidades de capacitación.

c) Realización de las entrevistas a los gerentes: Es el primer contacto con los gerentes, para esto, es necesario agendar reuniones, siendo indispensable contar con la aprobación y el apoyo de la alta gerencia, con el objetivo de que el proceso sea real y se pueda lograr con satisfacción. Se debe contar con una guía de entrevista como principal herramienta. La entrevista debe contener los siguientes aspectos:

- **Objetivos estratégicos:** se analiza e identifica los objetivos de cada área y se relaciona con la estrategia de la empresa.
- **Metas:** conocer qué indicadores usan para la medición de las metas, qué metas tienen y cuáles no han logrado, resultados de años anteriores, cómo miden los resultados en cada área.
- **Prioridades:** Identificar y determinar los proyectos que se deben realizar de manera urgente en la organización.
- **Principales dificultades y brechas a cubrir en el área:** Conocer la importancia de cada área, y determinar cuál es el peso y grado de contribución para la rentabilidad de la empresa.
- **Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:** se realiza un análisis de las necesidades que tiene cada miembro de las áreas, necesidades que deben estar ligadas con el cargo que está desempeñando.
- **Planes de desarrollo dentro del área:** analizar si los colaboradores tienen planes de desarrollo dentro del área y como esto beneficiaría a la organización y a su estrategia.
- **Expectativas respecto al proceso de DENC:** identificar cuáles son las expectativas que tiene el gerente frente al proceso de formación, cuáles serían las sugerencias de los gerentes ante este proceso.
- **Realización de los grupos focales con jefes departamentales:** Es importante realizar los grupos focales con los jefes de cada área, para que sea real el DENC.
- **Validación e integración de la información:** Luego de este proceso de entrevistas y grupos focales, se valida la información para definir el plan de capacitación o malla curricular de los programas que son fruto de la DENC. Finalmente, se enlaza los programas con los objetivos de la empresa

2.10.5 Niveles de evaluación de los programas de formación

Por último, se determina la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. A continuación se presentará un cuadro que resume los niveles de evaluación de la capacitación, basado al modelo de Retorno de la Inversión:

Tabla 3. Niveles de evaluación de los programas de capacitación

Niveles de evaluación de los programas de formación	Descripción
1. Reacción	Mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de capacitación.
2. Aprendizaje	Mide si los participantes aprendieron los objetivos de formación del programa.
3. Transferencia	Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace unos dos o tres meses después de haber concluido la capacitación.
4. Impacto	Mide la notificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso.
5. Retorno de la inversión	Mide el retorno económico de la inversión, en este caso, la inversión es el costo del curso.

Fuente: (Moreno J. , 2014, pág. 5)

Nivel 1 - Evaluación de reacción: se la realiza al final del curso, con el fin de que los participantes califiquen la reacción que tuvieron hacia el evento, por ejemplo: su opinión sobre la pertinencia de los contenidos, los objetivos, el desarrollo del curso, si se manejó adecuadamente el tema, etc.

Nivel 2 – Evaluación de aprendizaje: en este nivel se evalúa cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y si han desarrollado habilidades y destrezas. También permite conocer al instructor si se cumplió con los objetivos formativos del curso; para esto se realiza una evaluación de conocimientos al final.

Nivel 3 – Evaluación de aplicación: permite determinar si los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el curso se están poniendo en práctica dentro de su puesto de trabajo. Es importante considerar que “el programa de capacitación tiene que ser un programa en donde los participantes estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo” (Moreno J. , 2014). Es recomendable hacer esta evaluación después de un tiempo prudente, de haberse efectuado el curso, para tener resultados claros.

Nivel 4 – Evaluación de impacto: se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma, como pueden ser número de accidentes, mejoras en la productividad y avances en la calidad de los productos. Antes de realizar este tipo de evaluación, se debe identificar cuáles son los indicadores de gestión que serán impactados a través del programa de capacitación.

Nivel 5 – Evaluación del retorno de la inversión: demuestra que la capacitación es una inversión tanto en la parte financiera como en la de producción. Para ello, se debe realizar una evaluación de impacto, donde se esperan resultados positivos. “Entonces, para que pueda haber una evaluación de ROI, tiene que existir, en primer lugar, una evaluación de impacto favorable, en segundo lugar, estos indicadores pueden ser costeados y, en tercer lugar, debe existir un registro de los costos del programa” (Moreno J. , 2014).

Por tanto, se concluye que la evaluación es un proceso sistemático para determinar la eficacia y eficiencia de la evaluación de las necesidades de capacitación y su posterior planificación y ejecución de los cursos y talleres enfocados a nulificar la brecha de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados con respecto a su puesto de trabajo. Los datos obtenidos de dichas evaluaciones permiten tomar decisiones más beneficiosas para la empresa, debido a que los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para solventar las necesidades del personal. Cabe mencionar que no todas las capacitaciones del plan se evalúan en los distintos niveles, ya que dependerá de los objetivos formativos de cada curso.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Para realizar este trabajo de disertación se utilizó el método deductivo, es decir que va desde lo general a lo particular, ya que se partió de los conceptos universales, pasando a utilizarse instrumentos científicos y finalmente recae en casos particulares. Es importante mencionar que durante este proyecto se utilizó varios instrumentos técnicos para obtener información tales como son: entrevistas, grupos focales.

La entrevista es un instrumento que permite obtener información de un tema en específico, en este caso se la utilizó con los gerentes y jefes de la empresa para conocer más a fondo sobre su departamento.

Para establecer una estrategia que esté acorde con la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda., se tomó como base el plan estratégico actualizado del año 2017; siendo esto esencial para definir las acciones formativas y de capacitación para el desarrollo del Talento Humano dentro de cada área en la empresa.

3.2 Determinación de la muestra

Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. está compuesto por 7 departamentos, para efecto de este proyecto se ha considerado los 7 a la vez, ya que definen el cumplimiento estratégico de la organización, por tal motivo se procedió con el levantamiento de la información y a continuación se detalla los departamentos:

- Talento Humano
- Comercial y de Proyectos
- Presupuestos
- Financiero
- Bodega
- Fabricación
- Logística e Instalación

3.3 Investigación Bibliográfica y Referencial

Al sustento teórico y metodológico es importante considerarlo en este proyecto, ya que después de revisar los textos y la información referente al tema planteado, se fue determinando que temas eran relevantes para luego profundizar y analizar.

Los contenidos más relevantes para esta disertación son: definiciones de capacitación tradicional, técnicas de capacitación, teorías de aprendizaje, elementos del plan de capacitación, capacitación estratégica, niveles de evaluación; Información teórica la cual ha facilitado el avance del plan de capacitación estratégico para Dimalvid, ya que es fundamental tener un sustento teórico para la implantación y diseño de instrumentos para cada etapa de la capacitación estratégica.

Para la investigación bibliográfica y referencial se utilizó varias metodologías como la comparación de las fuentes bibliográficas, permitiendo así la mejor comprensión de los conceptos teóricos y el desarrollo de los objetivos planteados para cada fase del proyecto.

Con toda la indagación y la información teórica obtenida, se ha establecido los procedimientos y herramientas respectivas para el avance metodológico de este proyecto, brindando así un criterio objetivo y alcanzable para satisfacer las necesidades de capacitación.

3.4 Instrumentos

3.4.1 Detección de las necesidades de capacitación del personal a partir de los objetivos estratégicos de Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.

La base principal para el desarrollo de este plan de capacitación fueron los objetivos estratégicos de la empresa Dimalvid, ya que al ser un plan estratégico de capacitación debe estar orientado al cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

Tal como se definió en el capítulo anterior, la base fundamental para diferenciar una capacitación tradicional a una capacitación estratégica, (proceso para llevar a cabo la detección es el enfoque y el direccionamiento que tiene la capacitación), por este motivo

los objetivos estratégicos de la empresa son indispensables para alinear las necesidades de capacitación a la estrategia organizacional.

3.4.2 Socialización del Plan Estratégico de la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.

Esta es la primera fase de la aplicación del proyecto, comenzó con una socialización del plan estratégico actualizado del año 2017 de la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda., y que es lo que se va a realizar en este proyecto para lo cual se realizó un presentación en PowerPoint (Anexo 1). Esta presentación se la expuso a las gerencias y a los jefes de cada departamento de la organización.

La presentación se diseñó para dar a conocer los contenidos tanto de la empresa como de la capacitación estratégica:

- Misión, Visión, Valores de la organización
- Objetivos estratégicos de la organización
- Proceso de la Capacitación Tradicional
- Qué es la Capacitación Estratégica
- Objetivos SMART
- Proceso de Capacitación estratégica

La presentación se la impartió a los Gerentes y a los Jefes de las áreas, al ser una empresa mediana, los asistentes fueron 7 personas y se la realizó el 3 de diciembre de 2018; a su vez se les indicó cual será el proceso para el levantamiento de necesidades estratégicas de capacitación y el apoyo que cada Gerente y Jefe aportará para que el proceso se cumpla de manera eficiente.

En la presentación mencionada anteriormente a más que se dio a conocer la metodología que se estaba implementando, también abarcó el plan estratégico de Dimalvid, ya que es fundamental que tanto las jefaturas de área como los trabajadores conozcan acerca de la estrategia organizacional, evidenciando así que no tenían un conocimiento claro ni sólido sobre este tema; finalmente al conocer todo lo expuesto del proyecto, los gerentes y jefes se comprometieron para brindar y facilitar toda la ayuda y la información para este proceso.

3.4.3 Entrevista Estructurada - Levantamiento de Objetivos Estratégicos por Departamento

Después de realizar la socialización del proceso para el plan de capacitación estratégica, se elaboró un cronograma para el levantamiento de objetivos de cada departamento, mismos que deben estar basados y alineados a los objetivos estratégicos de la organización y a su vez a las metas planteadas en cada área.

Los objetivos, como se mencionó anteriormente, deben ser SMART, esto quiere decir, que por estar las iniciales en inglés, poseer las siguientes características: específicos, medibles, aplicables, realistas y cumplir con un tiempo determinado; por lo que las metas y los indicadores de desempeño cumplen con la misma metodología.

Para el levantamiento de objetivos estratégicos de cada departamento, se realizó una entrevista estructurada a cada uno de los gerentes y jefes de cada área, al ser estructurada la entrevista, permitió que los lineamientos tengan un mismo sentido y se logre obtener los resultados esperados, la entrevista puede observarse a mayor detalle en el Anexo 2.

La información obtenida con esta herramienta es la base para el proyecto como tal; cada Gerente y Jefe pudieron establecer los objetivos y metas de los departamentos, plasmando así los tiempos y el cómo se irán cumpliendo lo planteado.

En resumen, se puede decir que la información recolectada permitirá establecer los objetivos que necesitan tener intervención de capacitación o formación para lograr los resultados esperados en cada uno de los departamentos.

Como resultado de este paso fundamental para la identificación de necesidades de capacitación se presenta a continuación el resumen de los objetivos departamentales que se definieron y cuáles son los que necesitan iniciativas formativas o no:

Tabla 4. Objetivos estratégicos por departamentos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR DEPARTAMENTOS		INICITATIVA FORMATIVA	
DEPARTAMENTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SI	NO
COMERCIAL	Implementar el FORECAST para el 2019 para que los asesores comerciales tengan claros sus objetivos de ventas mensuales y anuales.	✓	
	Fortalecer la estructura del área hasta el primer semestre del 2019		✓
	Cumplir con las expectativas de venta mensualmente.	✓	
	Verificar que el servicio y el producto vendido a los clientes, sean de calidad y estén satisfechos con el mismo	✓	
	Realizar el seguimiento mensualmente de posibles clientes, vía telefónica, mail o visitas.	✓	
PRESUPUESTOS	Implementar nuevas formas para disminuir los tiempos de entrega en las cotizaciones y que se pueda realizar las cotizaciones en un máximo de tres días	✓	
	Revisar y actualizar los precios de los materiales mensualmente.		✓
	Mejorar la comunicación en el Equipo de trabajo para manejar de una mejor forma los problemas y retos laborales por lo que se tendrá una reunión quincenal para revisar temas del área.	✓	
BODEGA	Abastecer de materiales a la fábrica en un tiempo menor a 48 horas		✓
	Realizar el inventario de materiales una vez al mes	✓	
	Tener el inventario en constante rotación		✓
FINANZAS	Realizar el cierre mensual y anual de todos los estados financieros, verificando que exista flujo de dinero y no exista fugas del mismo	✓	
TALENTO HUMANO	Implementar el manejo de baterías (test, psicológicos, psicométricos, pruebas de conocimientos) para los futuros procesos de reclutamiento y selección de personal.	✓	
	Implementar un sistema de gestión de desempeño basado en el cumplimiento de objetivos estratégicos, con una evaluación que permita gestionar y retroalimentar el rendimiento del personal.	✓	
	Cumplir con la Normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y en Seguridad y Salud Ocupacional.	✓	
	Implementar una política salarial, para regularizar los sueldos de acuerdo al mercado.	✓	
	Actualizar el reglamento interno de la empresa y socializarlo cuando El MDT lo apruebe.		✓

	Realizar un estudio del Clima Laboral en la empresa por medio de encuestas, para conocer cuál es la satisfacción de los colaboradores con la cultura organizacional.	✓	
PRODUCCIÓN	Actualizar los manuales de procedimientos para el proceso de fabricación de las puertas y ventanas.	✓	
	Implementar el programa de las 5 S para el personal operativo de la fábrica	✓	
	Implementar nuevos sistemas de automatización para optimizar el tiempo de producción en la fábrica.	✓	
LOGÍSTICA E INSTALACIÓN	Realizar periódicamente un programa de concientización, sobre el uso de los materiales en la instalación.	✓	
	Distribuir de mejor manera a los equipos de trabajo, para que puedan disminuir los tiempos de entrega de la instalación.	✓	
	Mejorar los tiempos de entrega de las obras que ya se instaló el producto.	✓	

inalmente se obtuvo 24 objetivos estratégicos de los diferentes departamentos, de los cuales 20 de ellos son los que necesitan tener iniciativas formativas o de capacitación.

3.4.4 Grupo Focal

Se los realizó con los miembros de trabajo de cada uno de los departamentos, confirmando así los objetivos estratégicos del equipo y las metas como departamentos, dentro de esta fase, se tomó en cuenta los objetivos, los indicadores, las metas, los pasos para cumplir con ese objetivo, las habilidades, conocimientos y/o competencias que se requiere para que logar las metas establecidas, siendo información fundamental para este proyecto.

En esta parte del proceso, los colaboradores con su conocimiento, permitieron identificar cómo se lleva a cabo los procesos y procedimientos dentro de cada uno de los departamentos a los que pertenecen, se sintieron más comprometidos con el proyecto, brindando toda la información necesaria para esta fase.

Al finalizarla, se logró obtener 20 iniciativas de capacitación, las cuales se las utilizaron para desarrollarlas en el plan de capacitación; A continuación se detalla una matriz de cada departamento con todos los datos obtenidos:

3.4.5 Grupo Focal Departamento Comercial

Tabla 5. Grupo focal - Departamento Comercial

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO COMERCIAL						
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Vender experiencias al cliente, con productos de calidad y excelencia en el servicio, cumpliendo con los tiempos mínimos, obteniendo así la confianza y la satisfacción de nuestros clientes.			
FECHA:	17/12/2018	INTEGRANTES:	Ejecutivos Comerciales, Asistente Comercial, Gerente Comercial			
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar el FORECAST para el 2019 para que los asesores comerciales tengan claros sus objetivos de ventas mensuales y anuales.	# de objetivos planteados por asesor comercial en el FORECAST. # de reportes	Tener un Forecast eficiente para el departamento y la empresa	Para cumplir con el FORECAST se realizará una reunión mensual con los ejecutivos comerciales, cada uno de ellos establecerá los objetivos individuales de venta y tendrán que cumplirlo mes a mes.	Como realizar objetivos Smart, que es un FORECAST, que elementos tiene y para qué sirve.	* Curso para conocer que es un FORECAST, sus elementos, y la importancia de tener uno. * Curso para conocer que son los objetivos Smart y como definirlos.	Es necesario la capacitación
Cumplir con las expectativas de venta mensualmente.	# de ventas planteadas # de reportes quincenales % de ventas	Cumplir con el plan de ventas	Se realizará reuniones mensuales con el jefe financiero, legal y comercial, para revisar la cartera, de clientes que adeudan, y de las ventas que hayan tenido durante el mes.	* Técnica de dirección de venta *Técnicas de como cerrar una venta	* Curso de técnicas de venta * Curso de cierre de ventas * Curso de fidelización del cliente.	Es necesario la capacitación
Verificar que el servicio y el producto vendido a los clientes, sean de calidad y estén satisfechos con el mismo	# de encuestas de satisfacción realizadas a los clientes	Tener clientes satisfechos para futuras contrataciones.	Buscar nuevos clientes por medio de la base de datos de la empresa. Realizar llamadas y agendar visitas con los posibles clientes interesados en nuestros productos	Excel, precios de los productos, conocimientos de los clientes potenciales (arquitectos, constructoras). Realizar contratos, conocer todos los materiales(perfiles, PVC, aluminio, manijas, vidrio etc.) que tenemos en bodega	* Curso de atención al cliente. * Curso de oratoria	Es necesario la capacitación
Realizar el seguimiento mensualmente de posibles clientes, vía telefónica, mail o visitas.	# de actualización de base de datos # de registros de llamadas a clientes	Tener nuevos clientes para el cierre de proyectos	Revisar los clientes que nos han contactado vía telefónica, página web, redes sociales y verificar si ya han sido atendidos, caso contrario se retoma el cliente para bridarle una mejor atención	* Investigar cómo está el mercado en la actualidad, cuál es la competencia, cuáles son nuestros beneficios.	* Curso "estrategia de atracción de Clientes"	Es necesario la capacitación

3.4.6 Grupo Focal Departamento de Presupuesto

Tabla 6. Grupo Focal - Departamento Presupuesto

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS						
DEPARTAMENTO:	PRESUPUESTOS	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:		Realizar la actualización de los precios de los materiales para la venta y a su vez las cotizaciones de las obras que el área comercial envía.		
FECHA:	17/12/2018	INTEGRANTES:		Asistentes Jr, Asistente Sr., Jefe de Presupuestos		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar nuevas formas para disminuir los tiempos de entrega en las cotizaciones y que se pueda realizar las cotizaciones en un máximo de tres días	# de cotizaciones entregadas % de avance de cotizaciones	Disminuir los tiempos de entrega de las cotizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ingresa al sistema de ETHMO 2. Se ingresa las medidas ya sea de puertas o ventanas con el tipo de material que quiera el cliente 3. finalmente se entrega la cotización al comercial. 	AutoCAD, Excel, ETHMO, precio de materiales (aluminio, PVC, herrajes, vidrios, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> * Curso avanzado de Excel. * Curso de actualización de AutoCAD 	Es necesario la capacitación
Mejorar la comunicación en el Equipo de trabajo para manejar de una forma adecuada los problemas y retos laborales por lo que se tendrá una reunión quincenal para revisar temas del área.	# asistentes a las reuniones	Analizar las problemáticas dentro de las cotizaciones, organizar el trabajo en el Área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace un cronograma de reuniones mensuales 2. Se coordina y se divide las obras pendientes, cotizaciones nuevas, re cotizaciones y reprocesos, cada uno tiene niveles de importancia. 3. Finalmente cada miembro del equipo pone a consideración ciertos temas como los tiempos o alguna dificultad que hayan tenido durante el último mes. 	conocer nuevas herramientas para un mejor trabajo en equipo	Taller de Team building	Es necesario la capacitación

3.4.7 Grupo Focal Departamento Bodega

Tabla 7. Grupo Focal - Departamento Bodega

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO BODEGA						
DEPARTAMENTO:	BODEGA	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo con el abastecimiento de materia prima en el menor tiempo posible, para lograr la fabricación y producción de ventanas y puertas.			
FECHA:	18/12/2018	INTEGRANTES:	Supervisor de Bodega, Asistente de Bodega			
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Abastecer de materiales a la fábrica en un tiempo menor a 48 horas	# de registros de la entrega de materiales	La fábrica siempre cuente con el material necesario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la orden de trabajo 2. Revisar los materiales de las órdenes de trabajo 3. Registrar los materiales y para que obra son los materiales que se va a llevar 	Conocer los materiales que hay en Stock	No necesita iniciativa instruccional	No es necesaria la capacitación
Realizar el inventario de materiales una vez al mes	# de informes del inventario en físico	Tener el inventario al día para los respectivos procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se revisa y se cuenta el material que hay en stock 2. Se compara con la cantidad que consta en el sistema. 3. Una vez que esté cuadrado los materiales en físico y en el sistema, se procede a hacer un informe para enviar a la Gerencia General, Producción y al Jefe Financiero. 	Conocer cómo llevar a cabo el inventario	Curso de Gestión de inventarios	Es necesaria la capacitación
Tener el inventario en constante rotación	# registro de inventario	Que se rote todos los materiales y no haya materiales que se estanquen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar qué material se está quedando en la bodega 2. El material que se ha identificado sin rotación, será enviado para las obras, siempre y cuando se lo pueda utilizar. 3. En caso de haber material que ya no se use, hacer un reporte para la Gerencia General y para el Jefe Financiero 	Conocer los materiales que hay en Stock	No necesita iniciativa instruccional	No es necesaria la capacitación

3.4.8 Grupo Focal Departamento de Talento Humano

Tabla 8. Grupo Focal - Departamento Talento Humano

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO						
DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO		MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo y ejecución de actividades y políticas a fin de contribuir con el desarrollo del talento humano de la organización, articulándose de forma eficiente con todos los colaboradores, para generar entornos de trabajo saludables, además de ocuparse de los temas legales de la empresa.		
FECHA:	18/12/2018		INTEGRANTES:	Gerente y Asistente de Talento Humano		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar el manejo de baterías (test proyectivos, psicométricos, pruebas de conocimientos) para los futuros procesos de selección y reclutamiento de personal.	# de test psicométricos aplicadas # de pruebas de conocimientos aplicadas	Reclutar al personal adecuado para las diferentes vacantes que abran dentro de la empresa.	1. Se publica la oferta de trabajo disponible. 2. Se analiza el CV duro 3. Los candidatos que cumplan con el perfil se los llama para aplicar los test psicométricos y pruebas de conocimientos 4. Se escoge una terna 5. Se los llama para la entrevista con la gerente de TH y con el jefe inmediato 6. Se selecciona al candidato para realizarle la inducción.	Conocer cuáles y como se aplica los test psicométricos, proyectivos y en que consiste cada uno de ellos.	Curso de test Psicométricos para selección de personal	Es necesaria la capacitación
Implementar un sistema de gestión de desempeño basado en el cumplimiento de objetivos estratégicos, con una evaluación que permita gestionar, retroalimentar el rendimiento del personal.	# de personas evaluadas	Mejorar el desempeño del personal, brindando retroalimentación y herramientas a los mismos	1. Diseñar el Manual y Herramientas para la evaluación de la gestión de desempeño 2. Se hace el levantamiento de los Objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. 3. Evaluación de desempeño anual 4. Realizar retroalimentación de la Evaluación de desempeño a los colaboradores	Conocer que es un sistema de gestión de desempeño.	Curso para realizar evaluaciones estratégicas de 180° y 360°	Es necesaria la capacitación
Cumplir con la Normativa del Ministerio de Trabajo, IESS en Seguridad y Salud Ocupacional.	% de normativas cumplidas	Garantizar que la empresa está cumpliendo con sus obligaciones patronales.	1.- Revisar las nuevas normativas y reglamentos de las diferentes instituciones. 2.- Aplicar en los casos que se requiera como contratos, liquidaciones, accidentes profesionales, etc.	Conocer los cambios en la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y en SSO.	Curso de actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y en SSO	Es necesaria la capacitación
Implementar una política salarial, para regularizar los sueldos de acuerdo al mercado. (escala salarial: por cargo y bonos de antigüedad)	% de política salarial	Sueldo ajustado a los puestos de trabajo y al mercado, para tener equidad en la parte salarial	1.- Analizar los sueldos de los colaboradores según el organigrama de la empresa 2.- Hacer una comparación con el salario sectorial 3.-Establecer algún tipo de bono a quienes estén más de 5 años en la empresa 4.- La Gerente de TH deberá revisar la política para su aprobación.	Conocer cómo establecer escalas salariales de acuerdo al salario sectorial y al tiempo de los colaboradores.	Curso para establecer escalas salariales	Es necesaria la capacitación
Realizar el estudio del Clima Laboral en la empresa por medio de encuestas, grupos focales, para conocer cuál es la satisfacción de los colaboradores con la cultura organizacional.	# de entrevistas # de registros de grupos focales	Conocer la satisfacción de los colaboradores con la cultura organizacional y accionar frente a los resultados	1.- Se realiza una encuesta de clima laboral a los colaboradores 2.- Con los resultados se hace un grupo focal por área 3.- Finalmente se presenta un informe a las Gerencias donde se encuentra las acciones a tomar de los resultados del estudio del Clima laboral		Curso para conocer cómo realizar un estudio del Clima Laboral y qué herramientas utilizar	Es necesaria la capacitación

3.4.9 Grupo Focal Departamento de Producción

Tabla 9. Grupo Focal - Departamento Producción

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Planificar, organizar integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones del área productiva, garantizando el cumplimiento de los planes de producción con un eficiente manejo de recursos dentro de los estándares de productividad, calidad y tiempos establecidos.			
FECHA:	19/12/2018	INTEGRANTES:	Ayudantes de Fábrica, Ayudantes de Vidriería, Jefe de Taller, Jefe de Producción y Asistente de Producción			
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Actualizar los manuales de procedimientos para el proceso de fabricación de las puertas y ventanas.	# de procedimientos actualizados en el manual de procesos	estandarizar y actualizar los procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el manual de procedimientos. 2. Verificar qué procesos están desactualizados. 3. Tomar lo aprendido y realizar un manual de procesos con nuevas tendencias. 4. El jefe inmediato debe revisar para su aprobación 5. Finalmente se socializará con los colaboradores. 	Conocer cómo debería ser un manual de procesos en las tendencias actuales	Curso de cómo realizar un manual de procesos	Es necesaria la capacitación
Implementar el programa de las 5 S para el personal operativo de la fábrica	% de la implementación del programa	Mantener un mayor orden dentro de la fábrica evitando accidentes de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer que significa el programa de las 5 S. 2. Poner en práctica lo aprendido sobre el programa. 3. Evaluar constantemente y retroalimentar al personal por parte del jefe inmediato. 	Saber qué es y cómo se implementa el programa de las 5 S.	Curso para conocer qué es y cómo se implementará el programa de las 5 S	Es necesaria la capacitación
Implementar nuevos sistemas de automatización para optimizar el tiempo de producción en la fábrica.	# de sistemas implementados	Disminución en los tiempos de fabricación de las ventas y puertas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la visita del técnico externo para que brinde el curso del sistema de automatización de la nueva maquinaria 2. Dos personas recibirán el curso, una de ellas operará la máquina y otro será el remplazo de ser necesario. 	Conocer los nuevos sistemas de automatización de la maquinaria	Cursos para el manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización	Es necesaria la capacitación

3.4.10 Grupo Focal Departamento Financiero

Tabla 10. Grupo Focal - Departamento Financiero

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO FINANCIERO						
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO		MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Mantener información actualizada y real de los distintos componentes de la empresa como son activos, pasivos, ingresos, egresos, costos y patrimonios de la compañía.		
FECHA:	19/12/2018		INTEGRANTES:	Jefe Financiero, Contador General, Asistentes Contables		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Realizar el cierre mensual y anual de todos los estados financieros, verificando que exista flujo de dinero y no exista fugas del mismo	# de registros bancarios al mes	Garantizar y verificar que se haya registrado todo los movimientos financieros y se haya hecho los respectivos pagos a los proveedores tanto internos como externos.	1. Realizar la conciliación de bancos mensualmente	Conocer cómo se realiza el índice actuarial mensualmente.	Curso sobre cómo calcular el índice actuarial mensualmente.	
	# de materiales en el reporte de inventarios		2. Revisar el reporte de cierre de inventario cada mes.	Mejorar sus habilidades en el manejo de Excel para realizar los diferentes registros.	Actualización de conocimientos en Excel avanzado	
	# de reportes de inventarios		3. Revisar el reporte de la cartera pendiente del área comercial mensualmente			
	# de reportes # de clientes deudores % de cartera cobrada por ejecutivo comercial		4. Hacer el seguimiento de las obligaciones con terceros mensualmente.			
	Índice de endeudamiento VS. Ventas		5. Verificar el costeo y facturación de las obras cada mes.			
	# de reportes de obra					

3.4.11 Grupo Focal departamento de Logística e Instalación

Tabla 11. Grupo Focal - Departamento Logística e Instalación

GRUPO FOCAL – DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA E INSTALACIÓN						
DEPARTAMENTO:	LOGÍSTICA E INSTALACIÓN	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Dar seguimiento y revisión de las operaciones de instalación y ejecución de las distintas obras, elaborando informes encaminados a la optimización del proyecto para cumplir con los estándares de calidad y tiempos establecidos.			
FECHA:	20/12/2018	INTEGRANTES:	Fiscalizadores, Maestro de obra, Chofer, Ayudante de obra			
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Realizar un programa de concientización periódicamente, sobre el uso de los materiales en la instalación.	# de talleres realizados	Reducción costos de materiales para la instalación	1. Coordinar con TH para realizar el programa de concientización	Conocer cuáles son los gastos que se genera para la empresa al malgastar el material y cómo les afecta a los empleados.	Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación.	Es necesaria la capacitación
	# de asistentes al taller		2. Se evaluará si ha disminuido el uso del material con el inventario de bodega.			
			3. Se supervisará el uso del material en las visitas de Fiscalización.			
Distribuir de mejor manera a los equipos de trabajo, para que puedan disminuir los tiempos de entrega de la instalación.	Tiempos de obras terminadas	Disminuir el tiempo de instalación de obra.	<ol style="list-style-type: none"> Los lunes se realizará una bitácora con las rutas de las obras que están en proceso, para todas las semanas. Se les dará la información de las rutas a los choferes e instaladores. Finalmente se hará visitas para ver los avances de obra. 	Conocer cómo se puede llevar una mejor logística.	Curso para llevar una mejor logística y distribución.	Es necesaria la capacitación
Mejorar los tiempos de entrega del material en las obras y hacer la entrega en tiempos mínimos de las mismas a los clientes.	# de clientes satisfechos	Cientes satisfechos con el producto	<ol style="list-style-type: none"> Entregar materiales a los choferes y las rutas de entrega del material. Verificar que el camión esté con el peso correspondiente, según la normativa. Llevar el material a las diferentes obras. 	Conocer la nueva normativa para el peso y dimensiones de camiones.	Curso de comunicación asertiva con los clientes	Es necesaria la capacitación

Para todo este levantamiento de información se elaboró una guía del grupo focal, que se encuentra en el Anexo 3.

En el proceso de los grupos focales, se logró determinar que la información brindada por los colaboradores de cada equipo, está alineada con los objetivos que los gerentes y jefes plantearon en la entrevista, para el cumplimiento de la estrategia organizacional, misma que será la base para la capacitación y el desarrollo de habilidades.

3.5 Determinación de los contenidos para el plan de capacitación

Con toda la información que se levantó tanto en la entrevista como en los grupos focales, se logró establecer las necesidades de capacitación que se desarrollarán en el plan de capacitación estratégica. Para esta fase, se realizó una tabla que contiene las iniciativas de capacitación, a quienes están dirigidas, la prioridad, necesidades de aprendizaje, desempeño esperado, indicadores, nivel de evaluación, nivel de necesidad y la acción formativa. A continuación se hará un análisis de toda la información presentando los resultados por cada departamento.

3.6 Análisis de la Información

Una vez que se terminó el levantamiento de los datos, se elaboró la matriz que contiene las siguientes iniciativas de capacitación y formación:

Tabla 12. Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACCIONES DE FORMACIÓN, NIVELES DE EVALUACIÓN Y OBJETIVOS DE EVALUACIÓN									
Departamento	Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
COMERCIAL	Curso para conocer qué es un FORECAST, sus elementos, y la importancia de tener uno.	curso - taller	Grupal	Transferencia	# de ventas registradas # de facturas y órdenes de compra realizadas	Dar seguimiento a las proyecciones de ventas	Incrementar el número de ventas y llevar un registro mensual de las mismas	Ejecutivos Comerciales - Gerente Comercial	Alta
	Curso de técnicas de ventas	curso	Grupal	Transferencia	# de ventas realizadas	Mayor número de ventas	Captar más clientes Cerrar más ventas	Ejecutivos Comerciales	Media
	Curso "estrategia de atracción de Clientes"	curso - taller	Grupal	Transferencia	% de satisfacción de los clientes	Tener una base de datos de clientes Mejorar la competencia en atención al cliente	Fidelizar a los clientes Mejorar el servicio a los clientes	Ejecutivos Comerciales	Alta
	Taller de oratoria	Taller	Grupal	Transferencia	%de satisfacción de los clientes Nivel de mejora en habilidades sociales.	Comunicación de los productos de manera eficaz. Habilidad para generar rapport. Brindar la información puntual y clara al cliente	Mejorar las habilidades sociales	Ejecutivos Comerciales	Alta

PRESUPUESTOS	Curso avanzado de Excel	Curso	Grupal	Aprendizaje / Transferencia	Tiempo de entrega de matrices e informes	mejorar las cotizaciones presentadas	Conocer nuevas herramientas del Excel para facilitar las cotizaciones e informes.	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos	Alta
	Curso de actualización de AutoCAD	Curso	Grupal	Aprendizaje / Transferencia	Tiempo de entrega de las cotizaciones	Mejorar las habilidades en el programa para que no exista pérdida a la hora de cotizar	Actualizar los conocimientos de las herramientas de AutoCAD para realizar los planos y el cálculo de material	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos	Alta
	Taller de team building	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo de realización de los procesos del departamento	Mejorar la comunicación, la organización, el trabajo en equipo y crear mayor sentido de pertenencia en los miembros del equipo	Mejorar las relaciones interpersonales del departamento.	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos y Jefe del área	Alta
BODEGA	Curso de Gestión de inventarios	curso	Grupal	Transferencia	% de implementación del modelos de inventario	Implementar un modelo de inventarios	Conocer cómo hacer un inventario de los materiales	Asistente de Bodega y Supervisor de bodega	Alta
TALENTO HUMANO	Curso de test Psicométricos para selección de personal	Curso taller	Individual	Transferencia	% de implementación de la herramienta (Test Psicométricos)	Implementar una nueva herramienta para la selección de personal	Conocer y manejar los test psicométricos	Asistente de Talento Humano	Alta

	Curso para realizar evaluaciones estratégicas de 180° y 360°	Curso	Grupal	Transferencia	% de implementación del sistema de gestión de evaluación de desempeño	Implementar un sistema de gestión de evaluación de desempeño	Conocer cómo realizar una evaluación de desempeño de 180 y 360 grados	Asistente y Gerente de Talento Humano	Alta
	Curso de actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y en SSO	Curso	Grupal	Transferencia/ aprendizaje	% de cumplimiento en la normativa legal	Cumplir con la normativa legal de las diferentes instituciones	Actualizar los conocimientos de la normativa legal	Asistente y Gerente de Talento Humano	Alta
	Curso para establecer escalas salariales	Curso taller	Grupal	Transferencia	% de implementación de la política salarial	Implementar una política salarial	Conocer que es y cómo se realiza un estudio de escala salarial	Asistente y Gerente de Talento Humano	Alta
	Curso para conocer cómo realizar un estudio del clima Laboral y que herramientas utilizar	Curso taller	Individual	Transferencia	% de avance del estudio de clima laboral	Realizar un estudio de Clima Laboral	Conocer nuevas herramientas y como realizar el estudio de Clima laboral	Asistente de Talento Humano	Alta
PRODUCCIÓN	Curso de cómo realizar un manual de procesos	curso taller	Grupal	Transferencia	% de actualización del manual de procesos # de personas que se ha socializado	Actualizar y socializar el manual de procesos de la planta	Conocer y estandarizar los procesos de la producción	Asistente y Jefe de Producción	Alta
	Curso para conocer qué es y cómo se implementará el programa de las 5 S	Curso	Grupal	Transferencia	% del programa implementado	Poner en práctica el programa y se refleje en el orden y en los tiempos de fabricación	Conocer la importancia, cómo se aplica y qué beneficios tiene la implementación del programa de las 5 S	Operarios y asistente de producción	Alta

	Cursos para el manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización	Curso	Grupal	Transferencia	# de errores	Manejar la maquinaria nueva sin cometer errores	Conocer cómo se maneja la nueva máquina con un sistema automatizado	Jefe de Taller y 1 operario	Alta
FINANCIERO	Curso sobre cómo calcular el índice actuarial mensualmente.	Curso	Grupal	Transferencia	% de avance del cálculo del índice actuarial	Realizar el cálculo del índice actuarial mensualmente	Conoce como se realiza el cálculo del índice actuarial	Asistentes contables, contadora generala	Alta
	Actualización de conocimientos en Excel avanzado.	Curso	Grupal	Transferencia	Tiempo de entrega de matrices con la información contable	Utilizar el Excel de manera adecuada para agilizar los cálculos contables	Actualizar los conocimientos sobre nuevas herramientas de Excel para facilitar el manejo del mismo a la hora de subir la información contable	Asistentes contables, contadora generala	Alta
LOGÍSTICA E INSTALACIÓN	Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación.	Taller	Grupal	Transferencia	# de visitas de fiscalizador para supervisión	Usen de manera adecuada el material, sin desperdiciar	concientizar sobre el buen uso del material	Instaladores y Fiscalizadores	Alta
	Curso de Gestión de Logística y transporte	Curso	Grupal	Transferencia	Tiempos de entrega de material a las obras Tiempo de finalización de la obra	Disminuir los tiempos al dividir al equipo para las obras y para la entrega de materiales	Obtener nuevas herramientas y conocimientos para una logística adecuada	Fiscalizadores	Alta
	Curso de la reglamentación sobre pesos y dimensiones para camiones	Curso	Grupal	Transferencia	Tiempos de entrega de material a las obras Tiempo de finalización de la obra	Evitar multas y retrasos a las entregas de material a obra	Conocer la nueva normativa para el peso y dimensiones de camiones	Fiscalizadores y Choferes	Alta

CAPÍTULO IV: PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO

4.1 Introducción

El plan de capacitación estratégica está diseñado en base a las necesidades de formación diagnosticadas de todos los departamentos de la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. para cumplir los objetivos y metas estratégicas referentes al crecimiento profesional de los empleados y, por ende, la mejora en la producción de la empresa.

4.2 Objetivo del Producto

Incrementar la productividad de la empresa, al proporcionar talento humano altamente calificado y en permanentes actualizaciones de conocimientos, competencias y habilidades para el eficiente desempeño en los distintos puestos de trabajo.

4.3 Actividades

Para culminar con el plan de capacitación estratégico se realizó un manual y un programa de capacitación. El manual contiene la misión y visión del departamento de Talento Humano, objetivos de capacitación, alcance, políticas, proceso del plan de capacitación, evaluación y seguimiento. Dentro del programa se encuentra todas las capacitaciones que los colaboradores necesitan, está el nombre de la capacitación, los participantes, duración, modalidad, objetivos de aprendizaje, contenido, mitología, herramientas, hora de capacitación y nivel de evaluación.

A continuación se presenta el manual y el programa de capacitación:

4.3.1. MANUAL DE CAPACITACIÓN

a) Misión del Departamento de Talento Humano

Consolidar y fortalecer la gestión y desarrollo del Capital Humano, manteniendo un excelente ambiente laboral para un mejor desempeño de los colaboradores, promoviendo

así, mayor sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad y crecimiento profesional.

b) Visión del Departamento de Talento Humano

Ser un departamento con alto nivel de eficiencia para todos los colaboradores de la empresa, en cuanto a la gestión y al manejo que se realice con el Capital Humano.

c) Objetivos del plan de Capacitación

- Promover la productividad de los colaboradores, a través de las acciones formativas planteadas en el plan de capacitación.
- Formar planes de desarrollo y crecimiento de carrera en puestos estratégicos de la organización, para un mejor clima laboral.
- Desarrollar un procedimiento de evaluación para conocer el impacto de las capacitaciones estratégicas en la organización.

d) Alcance

El presente manual será aplicado a todos los colaboradores de la Compañía Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda.; siempre y cuando mantenga relación directa con la empresa. En el manual se puede evidenciar desde el programa de capacitación con todas las iniciativas formativas que se identificó en el DENC, hasta los resultados de las mismas por medio de evaluaciones que se realizará al personal.

e) Políticas de Capacitación Estratégica

- El departamento de Talento Humano realizará anualmente la Detección estratégica de necesidades de capacitación, la cual dará paso al Plan de Capacitación anual de la empresa.

- El plan de capacitación estará dirigido a todos los departamentos estratégicos de la empresa, de igual forma, se deberá fijar un presupuesto anual para poder financiar las capacitaciones
- Todas las capacitaciones deben ser autorizadas por los jefes directos de los participantes, caso contrario, no podrá participar en la capacitación.
- La inasistencia injustificada a una capacitación que ya se ha confirmado, afectará directamente al presupuesto anual establecido en la empresa, por lo que para las siguientes capacitaciones será analizado si se le toma en cuenta, finalmente se le reportara a su jefe para que se refleje su inasistencia en su evaluación de desempeño.
- Toda acción de capacitación debe ser confirmada y autorizada por el departamento de Talento Humano por lo menos con una semana de anticipación.

f) Proceso de la Capacitación Estratégica

- El departamento de Talento Humano en conjunto con los departamentos de la empresa, levantarán sus objetivos y metas estratégicas, para luego identificar cuál de ellos necesitan instrucción formativa.
- Al tener los objetivos, las gerencias y jefaturas, en conjunto con el departamento de Talento Humano, definirán los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos.
- Se realizará un grupo focal con los miembros de cada uno de los departamentos para la validación de los objetivos y metas de cada departamento que se levantó.
- Los miembros de cada departamento definirán el procedimiento para cumplir los objetivos, los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias

necesarias, luego limitarán los objetivos que necesitan o no en iniciativas instruccionales.

- El departamento de Talento Humano establecerá las acciones formativas, el nivel de necesidad, el desempeño esperado, los indicadores y el nivel de evaluación.
- Finalmente, se desarrollará las iniciativas formativas para luego aplicar el Plan de capacitación estratégica.

g) Evaluación de la capacitación

Todas las capacitaciones que contiene el presente plan de capacitación serán evaluadas, respecto al nivel en el que se encuentre.

h) Evaluación de Reacción

Las capacitaciones serán evaluadas al finalizar cada uno de los cursos o talleres, dependiendo el caso, con el objetivo de medir los contenidos, la metodología, los tiempos, y las competencias del facilitador.

i) Evaluación de Conocimientos Adquiridos

Al finalizar cada una de las capacitaciones se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos en los cursos, deberán aprobar como mínimo el 80% de la nota total. La evaluación será elaborada y calificada por la persona que esté brindando la capacitación y los resultados serán enviados al departamento de Talento Humano.

j) Seguimiento de la capacitación

Después de un periodo de tres meses de haberse implementado y ejecutado la capacitación, se hará una evaluación de desempeño que permita comprobar la mejora en la productividad, como resultado de los conocimientos, habilidades, competencias adquiridas a través del plan de capacitación

k) Matriz de Planificación de Capacitación

Tabla 13. Matriz de Planificación de Capacitación

Departamento	Curso	Fecha de aplicación	Horas de duración	Días de duración	No. De participantes	Grupos	Tipo de capacitación	Instructor	Recursos	Costo
Comercial	<i>¿Qué es un FORECAST? sus elementos, y la importancia de tener uno.</i>	9-mar-19 16-mar-19	8	2	5	1	externo	Logicalis	*Computador *Infocus *Videos *Copias	600
Comercial	<i>Técnicas de ventas</i>	23-mar-19 30-mar-19	10	2	4	1	externo	CEC-EPN	*Computador *Infocus *Videos *Copias	600
Comercial	<i>Curso "estrategia de atracción de Clientes"</i>	6-abr-19	6	1	4	1	externo	ICEMD	*Computador *Infocus *Videos *Copias	360
Comercial	<i>Taller de oratoria</i>	10-abr-19	2	1	4	1	externo	EducaEdu	*Fotografías *Hojas de papel *Esferos	120
Proyectos	<i>Curso avanzado de Excel.</i>	13-abr-19	3	1	3	1	externo	CEC-EPN	*Computadores *Infocus	135
Proyectos	<i>Curso de actualización de Autocad</i>	2-mar-19 9-mar-19 16-mar-19 23-mar-19	16	4	3	1	externo	CEC-EPN	*Computadores *Infocus	720

Proyectos	<i>Taller de team building</i>	1-jun-19	4	1	4	1	externo	Gerzca	*Material de apoyo	240
Bodega	<i>Gestión de inventarios</i>	1-jun-19 8-jun-19 15-jun-19	16	3	2	1	externo	Cefe	*Computadoras *Infocus	480
Talento Humano	<i>Test psicométricos para selección de personal</i>	8-jun-19 15-jun-19 22-jun-19 29-jun-19	20	4	1	1	externo	Campus Grupal	*Computador *Infocus *Copias	300
Talento Humano	<i>Evaluaciones estratégicas de 180° y 360°</i>	6-jul-19 13-jul-19 20-jul-19 27-jul-19	20	4	2	1	externo	Cefe	*Computador *Infocus *Videos *Copias	600
Talento Humano	<i>Actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y SSO.</i>	25-abr-19	2	1	2	1	interno	Jefe de Talento Humano	*Computador *Infocus *Videos *Copias	60
Talento Humano	<i>Escalas salariales</i>	17-ago-19 24-ago-19 31-ago-19	16	3	2	1	externo	CEC-EPN	*Computador *Infocus *Copias	480
Talento Humano	<i>Clima laboral</i>	11-may-19 18-may-19	10	2	1	1	externo	E-Learning Empresas	*Computador *Infocus *Copias	150
Producción	<i>Cómo realizar un manual de procesos</i>	3-ago-19	8	1	2	1	interno	Jefe de producción	*Computador *Infocus	240
Producción	<i>Programa de las 5S</i>	6-mar-19	2	1	9	1	interno	Jefe de producción	*Computador *Infocus *Copias	270

Producción	<i>Manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización</i>	11-mar-19	2	1	2	1	interno	Jefe de producción	*Máquinaria	60
Financiero	<i>Calcular el índice actuarial mensual</i>	3-ago-19	6	1	3	1	externo	Cimacyt	*Computador *Infocus *Copias	270
Financiero	<i>Curso avanzado de Excel.</i>	13-abr-19	3	1	3	1	externo	CEC-EPN	*Computadores *Infocus	135
Logística	<i>Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación.</i>	5-abr-19	2	1	17	2	interno	Jefe de logística	*Sillas *Copias	510
Logística	<i>Curso de Gestión de Logística y transporte</i>	6-jul-19 13-jul-19 20-jul-19 27-jul-19	16	4	2	1	externo	Mundo Set	*Computador *Infocus *Copias	480
Logística	<i>Curso de la reglamentación sobre pesos y dimensiones para camiones</i>	5-mar-19	2	1	6	1	interno	Jefe de logística	*Computador *Infocus	180

4.3.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO

a) Programa de capacitación: Comercial

Tabla 14. ¿Qué es un FORECAST? sus elementos y la importancia de tener uno

Nombre de la capacitación	<i>¿Qué es un FORECAST? sus elementos y la importancia de tener uno</i>
Dirigido a	Área Comercial
Participantes	Ejecutivos Comerciales - Gerente Comercial
Duración	8 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Realizar un FORECAST desde cero *Realizar proyecciones de ventas con alta confiabilidad *Manejar los recursos de la empresa de forma eficaz en base a las predicciones *Prever y corregir posibles problemas futuros
Contenido	*Introducción al FORECAST *Plazos de estimación de ventas *Estimaciones de unidades y valores *Factores de la estimación de ventas *Métodos subjetivos y objetivos de FORECAST *Escenarios de FORECAST *Caso práctico *Cierre del curso
Metodología	*Clase magistral *Videos *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Videos *Copias
Participantes	5
Hora de capacitación	4 horas en 2 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al final, se realizará una encuesta para saber a satisfacción de los colaboradores, respecto al curso-taller
Aprendizaje:	Al final, se realizará un FORECAST con datos de un caso real y su posterior análisis de las proyecciones
Transferencia:	Después de 2 meses, se analizará el FORECAST del Departamento
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 15. Técnicas de ventas

Nombre de la capacitación	<i>Técnicas de ventas</i>
Dirigido a	Área Comercial
Participantes	Ejecutivos Comerciales
Duración	10 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Generar rapport e identificar las necesidades de sus clientes *Negociar los términos y condiciones de la venta de manera efectiva *Presentar un lenguaje corporal que transmita seguridad y confianza *Mantener una imagen profesional
Contenido	*Rapport, escucha activa y persuasión *Los clientes y nichos *Toma de decisiones y negociación *Storytelling *Lenguaje corporal: interés en comprar *La entrevista y la exposición *Psicología del color e imagen profesional
Metodología	*Clase magistral *Videos *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Videos *Copias
Participantes	4
Hora de capacitación	5 horas en 2 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará un caso práctico para el uso de las técnicas de venta
Transferencia:	Se realizará, luego de un tiempo, una evaluación del desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 16. Estrategia de atracción de clientes

Nombre de la capacitación	Curso "estrategia de atracción de Clientes"
Dirigido a	Área Comercial
Participantes	Ejecutivos Comerciales
Duración	6 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Identificar las características de los posibles clientes *Utilizar herramientas digitales para atraer y fidelizar los clientes *Realizar eventos de socialización de los productos para atraer nuevos clientes
Contenido	*El consumidor en tiempos actuales *Marketing clásico vs. Marketing actual *Outbound marketing vs. Inbound marketing *Eventos para atraer clientes *Marketing digital: redes sociales y correo electrónico
Metodología	*Clase magistral *Videos *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Videos *Copias
Participantes	4
Hora de capacitación	6 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se tomará una prueba escrita de conocimientos
Transferencia:	Después de 2 meses, se evaluará la práctica de las técnicas aprendidas, por medio de indicadores, como número de clientes.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 17. Taller de oratoria

Nombre de la capacitación	Taller de oratoria
Dirigido a	Área Comercial
Participantes	Ejecutivos Comerciales
Duración	2 horas
Modalidad	Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Transmitir la información de manera efectiva a los clientes. *Transmitir seguridad y confianza con la entonación y lenguaje corporal. *Manejar a un grupo de personas en una exposición dentro de un espacio físico limitado.
Contenido	*Comunicación, discursos y oratoria. *Características de un orador. *Expresión oral y lenguaje corporal. *La audiencia. *La exposición y el espacio físico.
Metodología	*Clase magistral *Dinámicas grupales *Roleplay
Herramientas	*Fotografías *Hojas de papel *Esferos
Participantes	4
Hora de capacitación	2 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se tomará una prueba escrita de conocimientos
Transferencia:	Después de un tiempo, se realizará una evaluación de desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

b) Programa de Capacitación: Presupuestos

Tabla 18. Excel avanzado

Nombre de la capacitación	<i>Curso avanzado de Excel.</i>
Dirigido a	Área de Presupuestos
Participantes	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos
Duración	3 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Utilizar las fórmulas de Excel para agilizar los cálculos *Realizar gráficos para organizar información *Utilizar atajos y otras herramientas para facilitar los cálculos *Realizar interpretaciones de la información tabulada
Contenido	*Funciones avanzadas de Excel (fórmulas) *Gráficos avanzados de Excel *Funcionalidades útiles *Gestión y análisis de datos *Macros de Excel
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computadores *Infocus
Participantes	3
Hora de capacitación	3 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará una prueba que consta de varios ejercicios donde se aplican las funciones Excel
Transferencia:	Después de 3 meses, se realizará una evaluación de aplicación del curso.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 19. Actualización de Autocad

Nombre de la capacitación	<i>Curso de actualización de Autocad</i>
Dirigido a	Área de Presupuestos
Participantes	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos
Duración	16 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Utilizar Autocad 2D *Utilizar Autocad 3D
Contenido	*Entorno gráfico *Visualización 3D *Coordenadas 3D *Operaciones 3D *Modelados de mallas *Moldeados de superficies *Moldeados de sólidos
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico de Autocad *Ejercicios
Herramientas	*Computadores *Infocus
Participantes	3
Hora de capacitación	4 horas en 4 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará un proyecto final en Autocad para verificar los conocimientos adquiridos
Transferencia:	Después de 3 meses, se realizará una evaluación de aplicación del curso.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 20. Taller de TeamBuilding

Nombre de la capacitación	<i>Taller de team building</i>
Dirigido a	Área de Presupuestos
Participantes	Asistentes Sr. y Jr. de presupuestos y Jefe del área
Duración	4 horas
Modalidad	Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Trabajar en equipo. *Comunicar de forma efectiva al equipo.
Contenido	*El equipo vs. El grupo *Trabajo en equipo *Relaciones interpersonales *Comunicación y cooperación
Metodología	*Dinámicas grupales.
Herramientas	*Material de apoyo
Participantes	4
Hora de capacitación	4 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se tomará una prueba escrita de conocimientos.
Transferencia:	luego de un tiempo, una evaluación del desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

c) Programa de Capacitación: Bodega

Tabla 21. Gestión de inventarios

Nombre de la capacitación	<i>Gestión de inventarios</i>
Dirigido a	Área de Bodega
Participantes	Asistente y supervisor de Bodega
Duración	16 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Realizar un inventario, stock y existencia *Dar seguimiento al inventario
Contenido	*Inventario, stock y existencias *Inventarios físicos y digitales *Características y variables del inventario *Modelos y tipos de inventarios *Valoración y cálculo de inventarios *Control y gestión de stock *Seguimiento y control de indicadores de gestión de stock
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computadoras *Infocus
Participantes	2
Hora de capacitación	4 horas en 4 días.
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se evaluará los conocimientos a través de un caso práctico
Transferencia:	Después de 3 meses se evaluará los conocimientos aplicados en la empresa
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

d) Programa de Capacitación: Talento Humano

Tabla 22. Test psicométricos para selección de personal

Nombre de la capacitación	<i>Test psicométricos para selección de personal</i>
Dirigido a	Área de Talento Humano
Participantes	Asistente de Talento Humano
Duración	20 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Aplicar y calificar test psicométricos *Realizar perfiles psicológicos
Contenido	*Psicometría *Test estandarizado vs. Test proyectivo *16pf y big five *Pruebas psicotécnicas y de inteligencia *Perfiles psicológicos
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	1
Hora de capacitación	5 horas en 4 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se evaluará los conocimientos a través de un caso práctico
Transferencia:	Luego de un tiempo, una evaluación de desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 23. Evaluaciones de 180° y 360°

Nombre de la capacitación	<i>Evaluaciones estratégicas de 180° y 360°</i>
Dirigido a	Área de Talento Humano
Participantes	Asistente y Gerente de Talento Humano
Duración	20 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Evaluar el desempeño del personal a través de diferentes colaboradores *Mejorar el sistema de retroalimentación
Contenido	*Evaluación del desempeño *Evaluación de 90°, 180°, 270° y 360°. *Beneficios de las evaluaciones de 180° y 360°. *Proceso de evaluación de 180° y 360° *Retroalimentación
Metodología	*Clase magistral *Videos *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Videos *Copias
Participantes	2
Hora de capacitación	5 horas en 4 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso se evaluará los conocimientos a través de un caso práctico
Transferencia:	Después de 3 meses, se analizará las evaluaciones realizadas por parte del personal de Talento Humanos
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 24. Actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y SSO

Nombre de la capacitación	Actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y SSO.
Dirigido a	Área de Talento Humano
Participantes	Asistente y Gerente de Talento Humano
Duración	2 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Conocer las reformas de las normativas legales referentes a sus trabajadores
Contenido	*Reformas del código de trabajo *Reformas de los sistemas de registro del IESS. *Actualización de herramientas de SSO
Metodología	*Clase magistral *Videos *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Videos *Copias
Participantes	2
Hora de capacitación	2 horas en un día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará una prueba escrita para evaluar los conocimientos del curso
Transferencia:	Se evidenciará en la aplicación de la normativa
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 25. Escalas Salariales

Nombre de la capacitación	<i>Escalas salariales</i>
Dirigido a	Área de Talento Humano
Participantes	Asistente y Gerente de Talento Humano
Duración	16 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Realizar perfiles y descriptivos de cargo *Estudiar el mercado laboral *Estructurar la escala salarial de la empresa
Contenido	*Análisis de puestos y perfiles *Análisis del mercado laboral *Estructura de la escala salarial *Proceso para determinar los rangos salariales por cargos
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	2
Hora de capacitación	4 horas en 4 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se evaluará los conocimientos adquiridos a través de un caso práctico
Transferencia:	Se evidenciará después de 3 meses. la aplicación del curso.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 26. Clima laboral

Nombre de la capacitación	<i>Clima laboral</i>
Dirigido a	Área de Talento Humano
Participantes	Asistente de Talento Humano
Duración	10 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Evaluar el clima laboral a través de diferentes herramientas *Planificar y ejecutar un plan de mejoras del clima laboral *Mejorar la producción al mejorar el clima laboral
Contenido	*¿Qué es el clima laboral? *Aspectos para evaluar el clima laboral *Instrumentos para evaluar el clima laboral *Plan de mejoras del clima laboral *Clima laboral y su relación con la productividad
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	1
Hora de capacitación	4 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se evaluará los conocimientos adquiridos
Transferencia:	Luego de un tiempo se realizará, una evaluación de desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

e) Programa de Capacitación: Producción

Tabla 27. Cómo realizar un manual de procesos

Nombre de la capacitación	<i>Cómo realizar un manual de procesos</i>
Dirigido a	Área de producción
Participantes	Asistente y Jefe de Producción
Duración	8 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Identificar los procesos y procedimientos del área *Estructurar un procedimiento eficaz *Elaborar un manual detallado
Contenido	*Definición y tipos de procedimientos y procesos *Estructura de un manual. *Alcance e involucrados del proceso *Recolección de información de los procedimientos y procesos *Validación del manual *Estrategias para elaborar el manual con éxito
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus
Participantes	2
Hora de capacitación	8 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se tomará una prueba escrita
Transferencia:	Luego de un periodo de tiempo, se deberá entregar un manual de procesos, aplicando lo aprendido.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 28. Programa de las 5S

Nombre de la capacitación	<i>Programa de las 5S</i>
Dirigido a	Área de producción
Participantes	Operarios y asistente de producción
Duración	2 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Mantener el orden y la limpieza del área de trabajo. *Mejorar el área de trabajo para optimizar el rendimiento.
Contenido	*¿Qué es el programa 5S? *Significado de las 5S. *Objetivo de mejora del programa. *Pasos comunes de cada etapa.
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	9
Hora de capacitación	2 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se tomará una prueba escrita
Transferencia:	Se realizará, inspecciones diarias por el primer mes y después semanales para verificar que se cumpla con esta metodología.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 29. Manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización

Nombre de la capacitación	<i>Manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización</i>
Dirigido a	Área de producción
Participantes	Jefe de Taller y 1 operario
Duración	2 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Manejar la nueva maquinaria de forma correcta
Contenido	*Partes de la maquinaria *Funcionamiento de la maquinaria *Señales de malfuncionamiento
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Maquinaria
Participantes	2
Hora de capacitación	2 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se tomará una prueba escrita y práctica
Transferencia:	Luego de un tiempo, una evaluación de desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

f) Programa de Capacitación: Financiera

Tabla 30. Calcular el índice actuarial mensual

Nombre de la capacitación	<i>Calcular el índice actuarial mensual</i>
Dirigido a	Área Financiera
Participantes	Asistentes contables, contadora general
Duración	6 horas
Modalidad	Curso - Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Realizar cálculos actuariales mensuales *Adecuar los cálculos dependiendo del mercado
Contenido	*Cálculo actuarial *Estadística *Probabilidad *Matemáticas financieras. *Mercados del cálculo actuarial.
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	3
Hora de capacitación	6 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se tomará una prueba escrita y un caso práctico
Transferencia:	Después de 3 meses se revisará el cálculo actuarial de la empresa
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 31. Excel avanzado

Nombre de la capacitación	<i>Curso avanzado de Excel.</i>
Dirigido a	Área Financiera
Participantes	Asistentes contables, contadora general
Duración	3 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Utilizar las fórmulas de Excel para agilizar los cálculos *Realizar gráficos para organizar información *Utilizar atajos y otras herramientas para facilitar los cálculos *Realizar interpretaciones de la información tabulada
Contenido	*Funciones avanzadas de Excel (fórmulas) *Gráficos avanzados de Excel *Funcionalidades útiles *Gestión y análisis de datos *Macros de Excel
Metodología	*Clase magistral *Caso práctico
Herramientas	*Computadores *Infocus
Participantes	3
Hora de capacitación	3 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará una prueba que consta de varios ejercicios donde se aplican las funciones Excel
Transferencia:	Mensualmente se evaluará la aplicación del curso
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

g) Programa de capacitación: Logística e Instalación

Tabla 32. Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación

Nombre de la capacitación	<i>Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación.</i>
Dirigido a	Área de Logística e Instalación
Participantes	Instaladores y Fízcalizadores
Duración	2 horas
Modalidad	Taller
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Calcular los materiales necesarios para realizar su trabajo *Manejar mejor el sistema de desperdicios *Reciclar algunos recursos
Contenido	*Recursos naturales finitos *Consecuencia de desperdiciar los recursos *La contaminación en el futuro *Consejos para mejorar el uso de los recursos
Metodología	*Dinámicas grupales *Roleplay
Herramientas	*Sillas *Copias
Participantes	3
Hora de capacitación	2 horas en 1 día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se tomará una prueba escrita y un caso práctico
Transferencia:	Se realizará, luego de un tiempo, una evaluación del desempeño para comprobar la efectividad del curso en el personal
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 33. Gestión de logística y transporte

Nombre de la capacitación	<i>Curso de Gestión de Logística y transporte</i>
Dirigido a	Área de Logística e Instalación
Participantes	Fiscalizadores
Duración	16 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Planificar flotas y terminales. *Optimizar el almacenaje y cadenas de distribución y reabastecimiento.
Contenido	*Sistemas logísticos de suministros y distribución. *Cadenas de reabastecimiento. *Gestión de materiales a través de TIC's. *Planificación de flotas y terminales. *Optimización de almacenaje y distribución.
Metodología	*Clase magistral
Herramientas	*Computador *Infocus *Copias
Participantes	3
Hora de capacitación	4 horas en 4 días
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará una prueba escrita para evaluar los conocimientos adquiridos; además de un caso práctico
Transferencia:	Se realizará una prueba de desempeño, para evaluar la eficiencia en la logística
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

Tabla 34. Reglamentación sobre pesos y dimensiones para camiones

Nombre de la capacitación	<i>Curso de la reglamentación sobre pesos y dimensiones para camiones</i>
Dirigido a	Área de Logística e Instalación
Participantes	Fiscalizadores y Choferes
Duración	2 horas
Modalidad	Curso
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, los participantes son capaces de: *Aplicar la normativa de pesos y dimensiones para camiones.
Contenido	*Transporte terrestre automotor. *Servicios de transporte terrestre. *Reglamento de pesos y dimensiones. *Infracciones y sanciones.
Metodología	*Clase magistral
Herramientas	*Computador *Infocus
Participantes	3
Hora de capacitación	2 horas en un día
EVALUACIÓN	
Reacción:	Al finalizar el curso, se realizará una evaluación de satisfacción del curso
Aprendizaje:	Al finalizar el curso, se realizará una prueba escrita
Transferencia:	Después de un tiempo se evaluará el cumplimiento de la normativa y su aplicación.
Impacto:	No aplica
Retorno de la inversión:	No aplica

4.4 Hipótesis o Supuestos

El presente proyecto no cuenta con hipótesis, sin embargo existen supuestos que se identificó en el desarrollo de mismo, presentados de forma general, los cuales son:

- La gerencia de Talento Humano no apruebe el producto
- Los gerentes y Jefes no tengan apertura para el cumplimiento de las capacitaciones
- El personal no tenga tiempo para asistir a las capacitaciones.
- La Gerencia General no brinde el presupuesto para los programas de capacitación

4.5 Precondiciones

Para llegar al cumplimiento del producto final, se consideró ciertas condiciones que permitirían que el proyecto fluya sin inconvenientes:

- Autorización y apertura de la Compañía Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. para la realización del proyecto.
- Aprobación del tema y del plan de disertación
- Investigación y recopilación Teórica
- Elaboración de la guía de entrevista para Gerentes y Jefes departamentales
- Elaboración de la guía del grupo focal para los equipos departamentales
- Acercamiento con los colaboradores de la empresa (socialización)
- Planificación de los cursos que se va a brindar
- Contactar a proveedores que se ajusten al presupuesto y al contenido de la capacitación.
- Realizar un modelo de evaluaciones para las capacitaciones que se realicen.

4.6 Indicadores producto

Para verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto se toma en consideración los siguientes indicadores:

- # de participantes asistentes a las capacitaciones
- Tiempo de cumplimiento mensual de los cursos

- % de cumplimiento del plan de capacitación
- # de participantes de las capacitaciones evaluados

4.7 Fuentes de verificación

Como fuentes de verificación de los indicadores, presentados de forma general, se encuentran los siguientes:

- Elaboración de la presentación para la socialización del plan de capacitación estratégico.
- Listado de asistencia de los participantes
- Cumplimiento de cursos realizados
- % de evaluaciones aplicadas después de cada capacitación
- Tiempos de cumplimiento del cronograma establecido

4.8 Sostenibilidad

Para garantizar la sostenibilidad de este proyecto a través del tiempo, es fundamental tener el apoyo de las gerencias de Dimalvid, realizar el respectivo seguimiento de las actividades, a su vez cumplir con las evaluaciones que consta en la propuesta, para medir si se está cumpliendo los objetivos del producto. El departamento de Talento Humano deberá realizar reuniones mensuales para verificar el progreso y cumplimiento de las capacitaciones; realizará un DeNC cada año y a su vez revisar los objetivos de la organización conforme la estrategia.

4.9 Medios o Insumos

- Presentación de Power Point
- Guía de entrevista
- Matriz de objetivos estratégicos por departamentos
- Guía de grupo focal
- Matriz de acciones formativas

4.10 Presupuesto

Tabla 35. Presupuesto

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN						
Curso	Departamento/ Área	No. de Participantes	Tipo de Capacitación	Recursos	Costo Unitario	Subtotal Costos
<i>¿Qué es un FORECAST? sus elementos, y la importancia de tener uno.</i>	COMERCIAL	5	Externo	*Computador *Infocus *Videos *Copias	\$ 120	\$ 600
<i>Técnicas de ventas</i>	COMERCIAL	4	Externo	*Computador *Infocus *Videos *Copias	\$ 150	\$ 600
<i>Curso "estrategia de atracción de Clientes"</i>	COMERCIAL	4	Externo	*Computador *Infocus *Videos *Copias	\$ 90	\$ 360
<i>Taller de oratoria</i>	COMERCIAL	4	Externo	*Fotografías *Hojas de papel *Esferos	\$ 40	\$ 160
<i>Curso avanzado de Excel.</i>	PROYECTOS	3	Externo	*Computadores *Infocus	\$ 45	\$ 135
<i>Curso de actualización de Autocad</i>	PROYECTOS	3	Externo	*Computadores *Infocus	\$ 240	\$ 720
<i>Taller de team building</i>	PROYECTOS	4	Externo	*Material de apoyo	\$ 60	\$ 240
<i>Gestión de inventarios</i>	BODEGA	2	Externo	*Computadoras *Infocus	\$ 240	\$ 480
<i>Test psicométricos para selección de personal</i>	TALENTO HUMANO	1	Externo	*Computador *Infocus *Copias	\$ 300	\$ 300
<i>Evaluaciones estratégicas de 180° y 360°</i>	TALENTO HUMANO	2	Externo	*Computador *Infocus *Videos *Copias	\$ 300	\$ 600
<i>Actualización de la normativa del Ministerio de Trabajo, IESS y SSO.</i>	TALENTO HUMANO	2	Interno	*Computador *Infocus *Videos *Copias	\$ 30	\$ 60
<i>Escalas salariales</i>	TALENTO HUMANO	2	Externo	*Computador *Infocus *Copias	\$ 240	\$ 480
<i>Clima laboral</i>	TALENTO HUMANO	1	Externo	*Computador *Infocus *Copias	\$ 150	\$ 150
<i>Cómo realizar un manual de procesos</i>	PRODUCCIÓN	2	Interno	*Computador *Infocus	\$ 120	\$ 240
<i>Programa de las 5S</i>	PRODUCCIÓN	9	Interno	*Computador *Infocus *Copias	\$ 30	\$ 270
<i>Manejo de la maquinaria con los nuevos sistemas de automatización</i>	PRODUCCIÓN	2	Interno	*Máquinaria	\$ 30	\$ 60
<i>Calcular el índice actuarial mensual</i>	FINANCIERO	3	Externo	*Computador *Infocus *Copias	\$ 90	\$ 270
<i>Curso avanzado de Excel</i>	FINANCIERO	3	Externo	*Computadores *Infocus	\$ 45	\$ 135
<i>Taller de concientización con el uso de materiales para la instalación</i>	LOGÍSTICA	17	Interno	*Sillas *Copias	\$ 30	\$ 510
<i>Curso de Gestión de Logística y transporte</i>	LOGÍSTICA	2	Externo	*Computador *Infocus *Copias	\$ 240	\$ 480
<i>Curso de la reglamentación sobre pesos y dimensiones para camiones</i>	LOGÍSTICA	6	Interno	*Computador *Infocus	\$ 30	\$ 180
TOTAL DEL PRESUPUESTO						\$ 7.500

4.11 Matriz de Marco Lógico

Tabla 36. Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del desarrollo	Incrementar el nivel de instrucción de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empres	# de colaboradores capacitados	Registro de asistentes a las capacitaciones.	Cumplimiento de los tiempos. Asistencia a las capacitaciones Contenidos adecuados de las capacitaciones
Objetivo del proyecto	Ejecutar el Plan de capacitación por parte del Departamento de Talento humano	# de iniciativas formativas o de capacitación	Cronograma de las acciones formativas, cumplimiento de los cursos, reuniones mensuales para verificación de cumplimiento y planificación de las siguientes capacitaciones.	Disponibilidad de los participantes, económica o financiera, responsabilidad del Departamento de Talento Humano.
Resultados Esperados	Cumplir con todo el plan de capacitación según su cronograma, para mejorar el desempeño de los colaboradores	# de capacitaciones ya dictadas # de evaluaciones aplicadas % del plan de capacitación cumplido	Infomes de las capacitaciones que se dieron, resultados de las evaluaciones de la capacitación, reuniones de Tañento Humano para verificar el avance del pan.	Compromiso y apertura de las Gerencias y Jefaturaas, asistencia de lso colaboradores, interes y responsabilidad de Talento Humano.
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
Revisión y validación del plan con la Gerencia de Talento Humano	Informar mensualmente que colaboradores serán partícipes de las capacitaciones.	Laptop, infocus , lista de proveerodes externos, esferos, papel, impresora, lista de colaboradores.	\$ 7.500	Apoyo y autorización de la Gerencia General
ejecutar de acciones formativas de acuerdo al cronograma establecido	Verificar y coordinar la logística para los cursos externos			Asignar un presupuesto para la realización del plan de capacitación
Socialización del plan de capacitación para altos, medios y bajos mandos.	Reuniones mensuales para verificar el cumplimiento del cronograma y de los participantes.			Contar con los materiales y logística necesaria para el desarrollo de las actividades del plan de capacitación.
Planificar y coordinar mensualmente las capacitaciones para establecer responsables	Implementar el modelo de evaluaciones para el plan de capacitación			
Ejecutar de acciones formativas de acuerdo al cronograma establecido	Evaluar a los colaboradores despues de tres meses para verificar la efectividad del curso.			Compromiso y participación de los colaboradores y responsables.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La motivación, al ser un principio psicológico de aprendizaje, permite que los colaboradores llenen sus expectativas y puedan cumplir con las metas que se han planteado, llegando a un conocimiento sólido de lo impartido en la capacitación.
- Es importante que las capacitaciones no se limiten a la teoría, sino también incluyan las prácticas, permitiendo al individuo explorar los conocimientos adquiridos de una forma distinta.
- Dentro de las teorías de aprendizaje, una de las más importantes que se la debe considerar al momento de realizar una capacitación, es la Andragogía para que los participantes tengan un papel más activo que el facilitador y sean ellos quienes determinen su proceso de aprendizaje.
- La Capacitación Estratégica es un aporte significativo para la gestión del Talento Humano dentro de una organización, ya que permite el desarrollo de competencias, conocimientos habilidades y destrezas de los colaboradores, y a su vez permite que estén alineadas a la estrategia de la empresa.
- Es fundamental que las gerencias, jefaturas y el personal, tengan clara la estrategia de la organización, para que los objetivos y metas departamentales estén direccionadas a cumplir con la estrategia de la empresa.
- Se evidenció que los Gerentes y Jefes de la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos y metas departamentales, tomando en cuenta a la capacitación como una herramienta para lograr la misión y visión de la empresa.
- El plan de capacitación estratégico fue diseñado a partir del Diagnóstico estratégico de necesidades de capacitación de cada departamento, considerándose así, una fuente confiable que asegura el cumplimiento de los objetivos y de las iniciativas formativas.
- Al realizar los grupos focales con los equipos de cada departamento, se pudo evidenciar la apertura para brindar la información necesaria, además expusieron las expectativas que tenían acerca de poder capacitarse, ya que para los colaboradores significa un crecimiento profesional y personal.

- El plan de Capacitación al ser estratégico, está direccionado a incrementar el nivel de productividad de los colaboradores siendo así una estrategia para el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Para evidenciar que las capacitaciones son para el crecimiento profesional y empresarial, es importante contar con ciertos niveles de evaluación, verificando el cumplimiento de objetivos y metas de los departamentos.
- La mayoría de iniciativas formativas son externas, es decir que la empresa buscará proveedores para que brinden los cursos a los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que se evalúe la necesidades de capacitación, por lo menos una vez al año, ya que esto permitirá que los cursos estén alineados tanto a los objetivos departamentales como a los de la organización.
- Que se realice una socialización a todo el personal sobre el plan estratégico de la organización, para que exista mayor compromiso y claridad de las metas y objetivos planteados.
- Realizar las capacitaciones generales, tanto para los altos, medios y bajos mandos, para que todos puedan ser partícipes en ciertos temas que les compete como SSO o temas de prevención.
- Que se planifique el cronograma del plan de capacitación con anticipación para que no se crucen con otras actividades de la empresa.
- Que después de cada curso o taller se realice la evaluación de reacción, para conocer la percepción del participante respecto al instructor, al contenido y al manejo del tema en la capacitación que participó.
- Se sugiere al Departamento de Talento Humano que busque varios proveedores para los cursos externos, permitiéndoles tener opciones para elegir, ajustándose al presupuesto y a los contenidos que requiera el curso.
- Que las Gerencias y Jefaturas de la Empresa den apertura al personal de los departamentos para asistir y participar en las acciones formativas que están dentro del plan de capacitación.
- Se sugiere al Departamento de Talento Humano que se implemente los niveles de evaluación en las acciones formativas del plan de capacitación.

Bibliografía

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Arranz, A. (1 de Septiembre de 2017). *Cognifit, Salud, Cerebro & Neurociencia*. Obtenido de Teorías del aprendizaje: Aplicaciones educativas y prácticas: <https://blog.cognifit.com/es/teorias-del-aprendizaje/>
- BSI Group. (2018). *Incident management and fleet services provider using Lean Six Sigma improves their business to the tune of 800K*. . Obtenido de <https://www.bsigroup.com/Documents/lean-six-sigma/case-studies/BSI-Training-lean-six-sigma-case-study-FMG-Support-UK-EN.pdf>
- Burley, K. (1 de Febrero de 2018). *Los métodos de capacitación tradicional para recursos humanos*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13142389/los-metodos-de-capacitacion-tradicional-para-recursos-humanos>
- CICAP. (12 de Mayo de 2016). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Andragogía: Condiciones y características del aprendizaje en adultos: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/andragogia-condiciones-caracteristicas-del-aprendizaje-adultos/>
- El Insignia. (7 de Noviembre de 2016). *El insignia*. Obtenido de ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LE CAPACITACIÓN?: <https://blog.elinsignia.com/2016/11/07/cuales-los-objetivos-le-capacitacion/>
- ESPOCH. (2016). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de Plan de Capacitación: <file:///C:/Users/Andrea/Downloads/plan-capacitacion-2016.pdf>
- Friego, E. (2009). *Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad*. Obtenido de ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México: Trillas.
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2001). *Andragogía*. México: Oxford University Press.
- LOPEZ, J. O. (11 de marzo de 2013). *Master Executive en Administración y Dirección de empresas*. Obtenido de BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>
- Moreno, J. (2009). *DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN*. DIPLOMADO DE DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH.
- Moreno, J. (31 de Marzo de 2014). *Formación estratégica de administradores de la capacitación*. Obtenido de https://storage.servir.gob.pe//pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Manual_del_curso_Gestion_de_la_Capacitacion_sobre_Evaluacion_de_la_Capacitacion.pdf

Pinto, R. (2005). *Planeación Estratégica de capacitación empresarial*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Reinoso, H. (2017 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Modelo de un plan de capacitación: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Universia . (15 de Noviembre de 2017). *Universia España*. Obtenido de 20 principios psicológicos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes: <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2016/01/22/1135662/20-principios-psicologicos-mejorar-aprendizaje-estudiantes.html>

Universidad Internacional de Valencia . (21 de Marzo de 2018). *Psicología del aprendizaje: principales modelos*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/psicologia-del-aprendizaje-principales-modelos/>