



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

**DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN TÉCNICA PARA
EL COMANDO LOGÍSTICO N 25 REINO DE QUITO, 2023**

AMANDA GABRIELA DIAZ GUAILLASACA

DIRECTOR: LUIS AGUILAR

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL	6
1.1. Tema	6
1.2. Datos de la Institución	6
1.3. Plan Estratégico	7
1.4. Antecedentes	7
1.5. Justificación	9
1.6. Objetivos	10
1.6.1. Objetivo General	10
1.6.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ¿Qué es el aprendizaje y cuáles fueron los inicios de este fenómeno?	11
Aprendizaje Grupal, Individual y Organizacional	15
El Aprendizaje Organizacional.....	16
Impacto del Aprendizaje Organizacional en la Organización	19
2.2 La capacitación.....	20
Un modelo de desarrollo llamada capacitación tradicional.....	20
Principios de la capacitación técnica	23
Consideraciones para la planificación de la capacitación	23
Diferentes prácticas de la capacitación técnica.....	24
2.3 La inducción vista como un proceso de familiarización bidireccional para el cumplimiento de objetivos organizacionales	26
El proceso de onboarding.....	28
Cumplimiento normativo:.....	29
Clarificación:.....	29
Cultura:.....	29
Conexión:	30
Feedback:	30
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Tipo de Investigación.....	30
3.2. Alcance de la Investigación	31
3.3. Diseño de la Investigación	31
3.4. Población y Muestra	31
3.5. Recolección de la Información	31
3.6. Consideraciones Éticas	31
3.7.1. Detección de necesidades de capacitación	32
CAPÍTULO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.....	36
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA.....	36

Dedicatoria

Mi disertación se la dedico con mucho amor y cariño a las personas mas importantes en mi vida, mis padres Rosa y Jose, por el esfuerzo, sacrificio y amor incondicional que he recibido por parte de ellos a lo largo de toda mi vida, en especial en esta etapa en donde a pesar de los desafíos nunca han permitido que deje de sentirme segura y protegida, gracias padres por abrir tantas puertas y oportunidades, jamás sabre agradecerles de manera suficiente, gracias a ustedes soy una persona de bien, y cada uno de mis logros también es suyo.

Gracias a mi madre por desvelarse a mi lado mientras yo estudiaba, para que no me sintiera sola, a mi padre por jamás decirme que no y estar siempre presente facilitando el que me enfocara en mis estudios.

A mi hermano, un hombre de éxito, que me llena de orgullo y es uno de mis mayores ejemplos a seguir, el me enseñó que no tienes que ser aburrido para ser exitoso.

Finalmente a mis amigos, con quienes después de haber compartido tantas alegrías y tristezas a lo largo de todos estos años se han convertido en familia. Su apoyo, confianza y generosidad ha sido parte fundamental en este logro, ustedes convirtieron esta etapa, en la mejor de mi vida, espero que nuestra amistad perdure por muchos años más.

RESUMEN

El presente trabajo de disertación tuvo como objetivo proponer un plan de capacitación e inducción técnica para el Comando Logístico N 25 Reina De Quito, en el que se involucran 417 profesionales entre civiles y militares, mismos que se encuentran divididos en 14 áreas administrativas que forman parte del cuartel militar previamente nombrado. Esto con el fin de mejorar los procesos y reducir los errores al momento de realizar un proceso administrativo. Por esta razón se realizó inicialmente una investigación teórica con el fin de conceptualizar y definir la capacitación estratégica, capacitación técnica y la inducción técnica y como estos se pueden evaluar para medir la efectividad de la propuesta. Para alcanzar el objetivo se levantó información acerca de la situación actual del Comando Logístico N 25 Reina De Quito utilizando varias herramientas como entrevistas con líderes de equipo y equipos de trabajo de cada una de las áreas. A partir de esa información recopilada se decidió elaborar una matriz detallando cada una de las brechas que existen en cada una de las áreas y los métodos de capacitación que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

1.1. Tema

Diseño del plan de capacitación e inducción técnica para el Comando Logístico No. 25 Reino de Quito, 2023.

1.2. Datos de la Institución

1.2.1 Empresa o Institución: Comando Logístico N25 “Reino de Quito”

1.2.2 Actividad: El Comando Logístico N25 Reino de Quito inició sus actividades económicas el 05/06/1992, se encuentra dentro del sector O842201, se encarga en principio del abastecimiento de recursos como transporte y de su mantenimiento. Esta unidad maneja diferentes áreas que se resuelven en mantener el orden dentro de la organización y avanzar de manera constante a fin de cumplir con los objetivos deseados. Se divide en 14 áreas las cuales abarcan el manejo de todos los procesos a nivel administrativo, como actividades importantes que realiza, se puede mencionar supervisión y gestión de asuntos institucionales y operaciones militares como las actividades de fuerza de reserva, la logística militar es decir el mantenimiento de material de intendencia, material de guerra y transportes. El área de gestión de desempeño organizacional se encarga de la realización, revisión e implementación de diferentes manuales de procesos para mantener el orden y correcto funcionamiento de esta unidad militar cuidando de los recursos e información reservada que esta contiene.

1.2.3 Ubicación: 25 Reino de Quito. Av Mscal. Sucre 585 Quito - Pichincha.

1.2.4 Características: El Comando Logístico N25 “Reino de Quito” es la unidad del ejército ecuatoriano que consta con un personal que asciende a 417 profesionales entre civiles y militares. Consta de 14 áreas las cuales se dividen en administración, asesoría jurídica, comunicación social, desempeño organizacional, gestión documental, gestión financiera,

gestión de inteligencia militar, gestión logística, gestión de operaciones, gestión de seguridad integral, gestión de salud, gestión de talento humano y gestión de comunicación e informática.

1.3. Plan Estratégico

Misión

El Comando Logístico N25 Reino de Quito al ser parte del ejército ecuatoriano apoya el desarrollo del poder militar, para la planificación y conducción de las operaciones en el espacio terrestre, contribuyendo en la defensa de la soberanía e integridad territorial, apoyando a la seguridad integral del Estado, al desarrollo nacional y a la paz regional y mundial. (Velásquez, 2023)

Visión

Al 2033 ser parte de una fuerza terrestre disuasiva, con características multivisión, con personal polivalente y medios multipropósito; promoviendo de forma permanente los principios, los valores y el comprometimiento con la sociedad, observando el respeto a los derechos humanos y garantías de los ciudadanos, contribuyendo a la integración, defensa, seguridad del Estado y posicionada en la Cooperación Internacional para el mantenimiento de la paz. (Velásquez, 2023)

1.4. Antecedentes

Se puede evidenciar la efectividad de la implementación de un programa de capacitación en trabajos como el de Mosquera (2019) que desarrolló un modelo de gestión de recursos humanos contemplando el subsistema de capacitación bajo el enfoque de competencias para una empresa de la ciudad de Quito donde recomienda la implementación de este programa de capacitación con el objetivo de desarrollar a los colaboradores basados

en las actividades diarias que realizan, como parte de una estrategia para mejorar la productividad. Por otro lado, en su tesis Herrera (2014) diseñó un sistema de capacitación bajo la metodología ROI demostrando a través de los beneficios cuantificados la importancia de implementar un sistema de capacitación.

Asimismo, Según Ferguson (2017) citado por Quinatoa (2019) la falta de formación en los empleados trae consigo problemas en cualquier empresa porque impacta de manera desfavorable en diversas áreas tanto internas como externas de la organización. Además según Chiavenato (2007) el no tener un modelo de capacitación e inducción formal puede afectar en otros aspectos como la rotación del personal, malestar del cliente interno y externo, costos innecesarios a la organización por mala gestión y la falta de innovación ya que los empleados pueden no estar actualizados en las últimas tendencias y tecnología. Dentro del Comando Logístico N°25 Reino de Quito no existe un programa de inducción y capacitación formal y técnico a pesar de que el personal está obligado a cumplir con un proceso de rotación constante, a este proceso se lo conoce como un pase y es un requisito de ascenso, donde cada cuatro años se incorporan nuevos colaboradores sin experiencia en el manejo de tareas específicas necesarias para el correcto desempeño dentro de esta organización.

Por otro lado, la falta de un proceso de inducción y capacitación al cargo dificulta el correcto desempeño de sus funciones deteriorando el desempeño individual, también se dificulta el trabajo transversal por las dificultades que tienen los colaboradores para realizar eficaz y eficientemente sus procesos y muchos de ellos afectan directamente a los procesos de otras áreas. Además, el no innovar e incluir nuevos programas e información que faciliten la elaboración de tareas específicas imposibilita el desarrollo a largo plazo del Comando Logístico N°25 Reino de Quito haciendo que los procesos se manejen de la misma forma por varios años; además al no poder cumplir con los objetivos planteados para el cargo crea un ambiente laboral de estrés que da como resultado un bajo desempeño del personal por la

desmotivación, esto se da por la falta de coordinación de apoyo logístico interno que desencadena en el malestar dentro y fuera de la organización.

1.5. Justificación

Según lo descrito por Chiavenato (2016) acerca de los programas de capacitación e inducción, estos son importantes porque son herramientas que orientan y preparan a los empleados para que se familiaricen con los procesos que desempeñan; además de adquirir los conocimientos necesarios para realizar correctamente la actividad laboral. Especialmente en los programas de inducción técnica se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida los aspectos básicos acerca de la organización y el cargo que ocupa (Chiavenato, 2016). Un plan de capacitación es importante para la organización ya que está formado por una serie de acciones formativas que tienen el objetivo de orientar y formar al personal para mejorar su empleabilidad (Chiavenato, 2016).

El desarrollo del presente trabajo tendrá un impacto positivo no solo en el Comando Logístico N25 “Reino de Quito” en la que se va a implementar pues también contribuirá positivamente a la sociedad. Esto debido a que servirá como un modelo para aquellos comandos o cuarteles que no cuenten con un modelo de capacitación e inducción y que a causa de esto los procesos no se desarrollan correctamente y en los tiempos esperados.

Este trabajo beneficiará al Comando Logístico N25 “Reino de Quito” según lo que dice Torres (2019) en facilitar la adaptación del personal nuevo a la organización y disminuir los problemas que afectan a la productividad; además, de que puede utilizarse como una estrategia para motivar al personal a través del fortalecimiento de los conocimientos y las competencias del personal para el aumento de la calidad del servicio ofrecido (Torres, 2019).

El implementar un plan de capacitación en conjunto a un programa de inducción en el Comando Logístico N25 “Reino de Quito” disminuirá dudas del personal en como desempeñar sus funciones, reduciendo y evitando errores, porque previamente se ha proporcionado la información necesaria para el cumplimiento de las mismas logrando que el proceso de rotación constante que esta organización mantiene no sea un factor problema en cuanto a productividad.

Asimismo Torres et. al (2019) considera a las capacitaciones como una ventaja competitiva que permite desarrollar las competencias de los colaboradores. Por otro lado, Bohórquez et. al (2017) en su investigación encontró que los programas de capacitación muestran resultados a corto plazo, por lo que es importante que las empresas fortalezcan las estrategias alrededor de está para que se desarrolle de manera continua. Bohórquez (2017) encontró que la capacitación continua demuestra resultados positivos como una estrategia para aumentar la productividad.

Para el autor el presente trabajo es una oportunidad de aprendizaje, debido a que la elaboración del presente manual le permitirá a través del proceso de investigación y diseño desarrollar habilidades prácticas en la creación de materiales de formación y capacitación; además de ser una oportunidad para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera de psicología organizacional en el diseño del manual de capacitación, lo que permitiría profundizar la comprensión de los conceptos y teorías aprendidas.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar el plan de capacitación e inducción técnica para el Comando Logístico N.25
Reino de Quito, 2023

1.6.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación del Comando Logístico N 25 Reino de Quito para definir objetivos.
- Determinar los pasos a seguir para realizar la inducción técnica
- Detallar el plan de formación para las capacitaciones
- Establecer los parámetros a considerar para el proceso de evaluación de la capacitación

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En un mundo de cambio continuo el aprendizaje es la única constante como herramienta para el crecimiento, ya sea éste personal o profesional, es así que en este primer capítulo abordaremos la temática sobre los inicios del aprendizaje según Descartes, y las teorías del mismo analizando autores como Pavlov, con su obra “Los reflejos condicionados”; Lev Vigotsky con su obra “Pensamiento y lenguaje” y Albert Bandura conocido por su teoría del aprendizaje social.

Se ha creído conveniente abordar el tema del aprendizaje debido a que es la base fundamental en el proceso de capacitación, misma que se centra en proporcionar conocimientos, habilidades y competencias para promover de manera eficiente la formación de los colaboradores de las diferentes organizaciones.

2.1 ¿Qué es el aprendizaje y cuáles fueron los inicios de este fenómeno?

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental, también conocido como aprendizaje. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas que son los instintos e impulsos biológicos, transmitidas genéticamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Las competencias de las personas y su organización se construyen a partir del aprendizaje. (Peña, 2023)

Hilda Fingermann (2012) nos dice que los inicios del aprendizaje tienen su raíz en la filosofía de René Descartes. Antes de conocer sobre las teorías de Descartes se tenía el pensamiento que

al comportamiento humano lo determinaba la intención consciente y el libre albedrío, no se pensaba que las personas pudieran ser controladas por estímulos externos o por leyes naturales, se decía que el ser humano actuaba en medida de su voluntad e intención deliberada. Descartes (1596) reconoció que muchas cosas de las que hacen las personas son respuestas automáticas a estímulos externos sin abandonar la idea del libre albedrío y el control consciente, es así como nació el dualismo cartesiano.

El dualismo cartesiano abarca dos tipos de conducta que son, la conducta involuntaria y la conducta voluntaria. La conducta involuntaria son respuestas automáticas a los estímulos externos y está mediada por un mecanismo llamado reflejo, por otro lado, la conducta voluntaria es aquella que no requiere de estímulos externos, se da por voluntad consciente para actuar de forma determinada (Díaz, 2021). Según Descartes (1596) los estímulos externos son la causa de la conducta involuntaria, tenía el pensamiento fijo en que los nervios eran el medio de transmisión de información entre los órganos de los sentidos al cerebro y del cerebro a los músculos. También nos decía que solo los seres humanos eran capaces de llevar a cabo acciones conscientes y voluntarias a partir de experiencias convertidas en conocimiento.

El aprendizaje es la obtención de nuevas conductas de un ser vivo a partir de experiencias previas que crean conexiones en el cerebro, mismas que permiten la asociación entre los hechos y sus consecuencias con la finalidad de adaptarse a los medios físicos y sociales en los que este se desenvolverá. Es un cambio fijo en la conducta como efecto de la práctica. El ser humano preserva lo que se aprende con la finalidad de usar esta información cuando se requiera. Desde que el hombre nace comienza a realizar procesos aprendidos, es así como la influencia de las personas que lo rodean es una de las condiciones que modela sus actividades para adaptarse al entorno y sobrevivir en él (Moreira, 2019).

¿Qué condiciones influyen en el aprendizaje?

Una de las condiciones que influyen en el aprendizaje es la ley del efecto, en esta ley se mantienen conductas que traen como resultado una recompensa. Es decir se repiten sólo aquellas conductas con resultados positivos y se eliminan automáticamente las que no cumplen con las expectativas establecidas. Como segunda condición tenemos la ley del estímulo o también conocida como la ley de los incentivos que desarrollan patrones de conducta, los

premios estimulan el aprendizaje. Otra de las condiciones que influyen en el aprendizaje es la intensidad, mientras más intensa la práctica más rápido y duradero será el aprendizaje. (Touron, 2014). También tenemos la ley de frecuencia y la ley de lo reciente, estas son condiciones que se basan en el ejercicio constante para reforzar conductas y no ceder lugar al olvido. Como últimas dos leyes o condiciones, tenemos la ley de descongelación la cual consiste en reemplazar información antigua por nuevos hábitos en base a nuevas experiencias como una medida de actualización. Y por último se presenta la ley de complejidad creciente cuya teoría explica que para realizar tareas complejas se debe establecer un sistema de aprendizaje creciente que comience desde los más simple a lo más difícil (Touron, 2014).

La transferencia de conocimiento implica el compartir información, habilidades, experiencias de un individuo, grupo o entidad a un receptor, para que este pueda utilizarlo y aplicarlo de manera efectiva. (Blanco, 2020).

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	
Transferencia de conocimiento tácito:	Este tipo de transferencia de conocimiento implica transmitir habilidades y conocimientos prácticos que son difíciles de articular de expresar o describir de forma directa por su complejidad. El conocimiento tácito puede ser adquirido por medio de la experiencia (Blanco, 2020).
Transferencia de conocimiento explícito:	Hace referencia a la transferencia de conocimiento que puede ser expresado y codificado en forma de documentos, manuales, procedimientos, entre otros recursos. Este tipo de conocimiento es más sencillo de transmitir y compartir de manera formalizada. (Blanco, 2020).

Aprendizaje Grupal, Individual y Organizacional

Garzón (2005) menciona que “cada uno de los niveles se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles” (2005 p.7).

Aprendizaje grupal: Según Argote, Gruenfeld y Naquin (2001), el aprendizaje grupal se refiere a un conjunto de actividades en las cuales los individuos adquieren, comparten y combinan conocimiento a través de la experiencia con otros.

Aprendizaje individual: Es el aprender a un ritmo diferente, en función de posibilidades y capacidades individuales. Garzón (2005) nos dice que solo el individuo que se enfoque en el proceso de aprendizaje es quien aprende de verdad.

Aprendizaje organizacional: Según Real, Roldán y Leal (2012) es creación de conocimiento generado dentro de la organización a través de sus individuos y grupos. Para el cual Castañeda y Fernandez (2007) nos dicen que se necesita de tres condiciones, una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación técnica e institucional, y la transferencia de información que se convertirá en conocimiento.

El aprendizaje organizacional requiere la participación de personas que aprenden, es decir, individuos que adquieren y comparten conocimiento hasta convertirlo en parte integral de la institución. Estos individuos aprovechan el conocimiento institucional para resolver problemas y realizar cambios productivos en el entorno en el que operan.

El aprendizaje organizacional se facilita cuando existe: alineación con las metas, identidad cultural, identidad de género, lenguaje moral y diseño del espacio de trabajo, solución de problemas como una oportunidad de aprendizaje, construcción de equipos, acceso a la información, desarrollo de las capacidades personales, comunicación, y finalmente la

inducción y enculturación (Passio & Rutty, 2017). Además, especifican que una de las principales fortalezas del aprendizaje organizacional es su capacidad para ayudar a los individuos a desarrollar confianza en sí mismos y en los demás, esto se logra mediante el intercambio de experiencias y la realización de actividades en equipo, que permiten crear un sentido de unidad y empoderamiento entre los empleados. Finalmente, estos factores ayudan a establecer el objetivo de la organización a largo plazo y a crear un ambiente organizacional en el que los empleados se sientan inspirados y capaces de autosuperarse en la implementación de estrategias de aprendizaje organizacional (Passio & Rutty, 2017)

Impacto del Aprendizaje Organizacional en la Organización

Passio & Rutty (2017) demuestran que el aprendizaje organizacional es una herramienta poderosa para mejorar el éxito de la organización. El aprendizaje organizacional debe tenerse en cuenta como una estrategia de mejora de resultados para la organización, ya que se encuentra directamente relacionado con el desempeño de la organización y la creación de una base de conocimiento. Según los autores Passio y Rutty (2017) las principales dimensiones de impacto asociadas al aprendizaje organizacional son la mejora de la competitividad, el desarrollo de habilidades, la construcción de confianza, el incremento de la innovación, el conocimiento organizacional, la mejora de cultura y el liderazgo.

Asimismo, se afirma que la competitividad es uno de los principales factores que contribuyen al éxito general de la empresa, se debe al hecho de que el aprendizaje organizacional promueve la adquisición de nuevos conocimientos, ayudando a las empresas a mantenerse siempre innovando.

Según Passio & Ruty (2017) señalan que el aprendizaje organizacional ayuda a mejorar la habilidad de los empleados para adaptarse a los cambios organizacionales, resolver problemas oportuna y eficazmente y utilizar habilidades relacionadas con el aprendizaje. Esto se logra gracias a que el aprendizaje organizacional continúa ofreciendo oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y mejoren las existentes.

Capacitación como un proceso de mejora de habilidades

Según Blume et al. (2010) la transferencia del conocimiento ha sido un gran problema dentro de la psicología y la educación, debido a que se deben tener en cuenta todas las variables que se relacionan con ella. Para Chiavenato (2017) el ser humano desde que nace hasta que muere se encuentra en un proceso constante de aprendizaje y modifica su conducta según sus nuevos criterios.

El ser humano para prepararse a la vida depende de la educación, esta puede ser institucionalizada y darse de manera organizada y sistematizada (Chiavenato, 2017). Dentro del ámbito organizacional principalmente se consideran relevantes: la educación profesional o educación que busca preparar al ser humano para la vida profesional, la formación profesional que es la que prepara a la persona para un determinado mercado de trabajo, desarrollo profesional que es la educación que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de su ámbito laboral y finalmente la capacitación que es la educación profesional para que la persona se puede adaptar de la mejor manera a un puesto o función (Chiavenato, 2017). Generalmente la capacitación suele delegarse al jefe o superior (Chiavenato, 2017).

Un modelo de desarrollo llamada capacitación tradicional

Para Chiavenato (2017) la capacitación es un proceso educativo que se aplica de manera organizada sistemática y a corto plazo, con la finalidad de que las personas adquieran

conocimientos, desarrollen sus habilidades y competencias alrededor de los objetivos que se han definido previamente. En la capacitación se transmiten los conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, el desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2017). Asimismo la capacitación es un tipo de educación especializada que comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta los conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes.

Contenido de la capacitación

Transmisión de información: Este es el elemento principal de la capacitación, ya que el reto es repartir la información como un conjunto de conocimientos a las personas. Esta información suele ser general acerca del trabajo y muchas veces cubre nuevos conocimientos (Chiavenato, 2017).

Desarrollo de habilidades: Las habilidades, destrezas y conocimiento son el centro de la capacitación ya que se trata de una educación orientada a las tareas y operaciones que realizan (Chiavenato, 2017).

Desarrollo o modificación de actitudes: Implica modificar las actitudes negativas para convertirlas en otras más favorables también como adquirir nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (Chiavenato, 2017).

Desarrollo de conceptos: La capacitación generalmente está dirigida a elevar la capacidad de abstracción y concepción de ideas y filosofías, con la finalidad de alinear y generalizar el desarrollo de los trabajadores para que piensen en términos globales o amplios (Chiavenato, 2017).

Todo proceso de capacitación sigue un ciclo ya que es un cambio de conducta cotidiano en todas las personas (Chiavenato, 2017). La capacitación trata de orientar las experiencias de aprendizaje de manera positiva, completarlas y reforzarse con actividades para que los individuos desarrollen sus conocimientos (Chiavenato, 2017). La capacitación es un proceso de cuatro etapas tal y como se presenta en la figura 1.

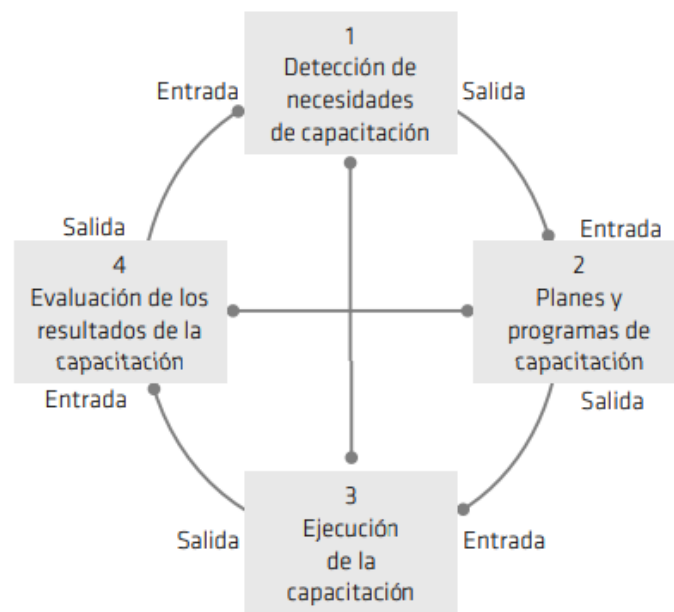


Figura 1. Ciclo de la Capacitación (Chiavenato, 2009)

Capacitación Técnica de conceptos especializados

Según Torres (2018) para desarrollar el capital humano es importante una inversión directa sobre la educación y capacitación ya que esto se ha comprobado que tiene un impacto directo en la producción e innovación de las empresas. La educación y la instrucción aumentan las posibilidades de las personas para insertarse laboralmente, mejorar salarios y mejorar el desempeño y la eficiencia con las habilidades, talentos y conocimientos desarrollados (Torres, 2008). La capacitación es una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente.

Por otro lado Wakefield (2020) define a una capacitación técnica como un tipo de instrucción o enseñanza basado en una tarea o un producto técnico. Y asimismo este producto o tarea son determinadas por conceptos científicos, matemáticos, de diseño o relacionados con términos de ingeniería por lo que una condición indispensable para que pueda haber una capacitación técnica es que exista la necesidad de desarrollar el conocimiento o las habilidades alrededor de conceptos especializados (Wakefield, 2020). Además, Wakefield (2020) destaca que cuando los empleados de una organización están correctamente entrenados toda la empresa se beneficia, esto debido a que los empleados tomarán mejores decisiones basándose en su conocimiento.

Principios de la capacitación técnica

Según Stolovitch & Keeps (2011) la capacitación es el proceso en el cual el capacitador busca generar un cambio en la persona que está aprendiendo. Por otro lado Rothwell & Kazanas (2003) destacan que el proceso de capacitación es la actividad más frecuente asociada con el desarrollo de talento, además, el entrenamiento genera cambios inmediatos en el rendimiento laboral.

Para comprender mejor el objetivo principal de la capacitación es importante definir lo que es el rendimiento laboral, el cual se define cómo el resultado de un patrón de acciones que satisfacen un objetivo acorde a los estándares organizacionales (Rothwell & Kazanas, 2003). Según Rothwell & Kazanas (2003) en el rendimiento laboral se interrelacionan tres elementos que son la persona o individuo, la actividad y el contexto, asimismo el rendimiento laboral tiene influencia de la habilidad o la capacidad individual por lo que la capacitación puede ser una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento laboral.

Consideraciones para la planificación de la capacitación

La capacitación y la estrategia organizacional para el desarrollo de talentos

Para formular la estrategia organizacional para el desarrollo de talento, los empleados y jefes deben definir cuales son las fortalezas y debilidades en el rendimiento laboral (Rothwell & Kazanas, 2003). Por esa razón es importante empezar con información acerca de las condiciones en las que se encuentra el equipo de trabajo (Rothwell & Kazanas, 2003).

La capacitación y la planificación de recursos humanos

Según Rothwell & Kazanas (2003) para manejar correctamente las demandas laborales que se pueden dar en un futuro es importante que el personal de recursos humanos tenga la capacidad de implementar planes y trabajar en la mejora de la productividad y esto lo pueden conseguir a través de los planes y programas de capacitación.

La capacitación y la planificación estratégica del negocio

La capacitación contribuye a la elaboración de los planes estratégicos en dos formas (Rothwell & Kazanas, 2003). La primera ya que otorga a las personas involucradas en la formulación de planes las habilidades necesarias para hacerlo (Rothwell & Kazanas, 2003). Y por otro lado provee de nuevo conocimiento y habilidades a los empleados de cada nivel organizacional para que puedan manejar adecuadamente sus cargos para la elaboración de planes a largo plazo (Rothwell & Kazanas, 2003).

Diferentes prácticas de la capacitación técnica

Utilizar pruebas acumulativas

Evaluar el trabajo a pesar de que a los trabajadores no les guste ayuda a mejorar el conocimiento del trabajador en el área que desempeña, esto debido a que esta práctica provee

de retroalimentación y repetición sobre los temas que el empleado debe trabajar o mejorar (Wakefield, 2020).

Destacar lo inusual

De acuerdo a las investigaciones realizadas en los últimos años se ha demostrado que para las nuevas generaciones resulta difícil mantener la atención y por esta razón es importante el uso de elementos inusuales para captar la atención de las personas. Esto puede ser a través de historias, hechos, ejemplos, estadísticas, analogías y metáforas que se relacionen con el tema de la capacitación técnica (Wakefield, 2020).

Usar analogías y metáforas

Las analogías y metáforas son una manera de relacionar el conocimiento existente con el nuevo conocimiento (Wakefield, 2020). Esto es muy útil para ayudar a las personas novatas a comprender de mejor manera un concepto técnico, esto debido a que le permitirá relacionar conceptos complejos con conceptos más familiares (Wakefield, 2020).

Usar Historias

Usar las historias o el storytelling para enseñar conceptos técnicos puede ser de gran utilidad para hacer más interesante para la persona que está aprendiendo, captar su atención y presentar una aplicación real a lo que está aprendiendo (Wakefield, 2020).

Encontrar una motivación en la capacitación

Preocuparse por la motivación de parte de la persona que va a recibir la capacitación es importante ya que se ha comprobado que la motivación en el aprendizaje promueve la atención y la retención del conocimiento (Wakefield, 2020).

Demostrar la importancia de la capacitación

Esta estrategia está relacionada con la motivación ya que el capacitador demuestra las razones por las cuales el conocimiento que está compartiendo es importante (Wakefield, 2020),

Segmentar y dividir la capacitación

Segmentar una capacitación técnica es importante ya que para una persona es más sencillo recordar conceptos a memorizar un conjunto de hechos, esta es una manera de empaquetar ideas para que la persona tenga que realizar un menor esfuerzo cognitivo y a su vez los capacitadores puedan agregar más contenidos a la capacitación (Wakefield, 2020).

Activar el conocimiento previo al nuevo aprendizaje

Esto es importante ya que los conocimientos que ya posee la persona que está siendo capacitada ayudan y sirven como base para expandir el conocimiento y hacen más sencillo adquirir un conocimiento profundo acerca de un tema técnico (Wakefield, 2020).

Andamiaje

El andamiaje permite a las personas que están aprendiendo retarse gradual y continuamente, además que es una manera de segmentar el conocimiento, esto hace más sencillo el aprendizaje debido a que reciben apoyo de manera gradual y sistemática (Wakefield, 2020).

Identificar y enfatizar una estructura

Tener una estructura es una manera de pensar en los temas técnicos a tratar y de esa manera elaborar un modelo para los conceptos que desean socializar para tener una guía que permita encontrar la manera más adecuada de compartir el conocimiento (Wakefield, 2020).

2.3 La inducción vista como un proceso de familiarización bidireccional para el cumplimiento de objetivos organizacionales

La inducción es una etapa del proceso de socialización por medio de la cual el nuevo empleado adquiere el conocimiento social y las destrezas necesarias para asumir el rol que le corresponde en la organización (Van Maanen y Schein, 1979; Furnham, 2001). Lopez y Gomez (2016) hablan del proceso informativo de integración y orientación laboral, también conocido como el proceso de incorporación de empleados, hace referencia a la suma de actividades y orientaciones que se realizan cuando a la organización se incorpora un nuevo talento. El objetivo principal del proceso de inducción es el familiarizar al nuevo talento con la organización, su entorno, cultura, políticas y procedimientos con la finalidad de transferir información necesaria para desempeñar el trabajo de manera efectiva.

Lopez y Gomez (2016) nos dicen que todo proceso de inducción tiene como propósito lograr que el colaborador se sienta identificado con la organización y con cada uno de los procesos internos y externos, un correcto desempeño laboral incide positivamente y directamente sobre el logro de los objetivos organizacionales. Es con el proceso de inducción como la organización le brinda al colaborador la oportunidad de tener un inicio bueno y productivo, establece actitudes positivas del colaborador hacia la empresa mediante el conocimiento de normas políticas y la relación con todos los compañeros de trabajo, ayuda a que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y al estar totalmente capacitado dará en la mayoría de casos como resultado un alto desempeño dentro de la organización.

Los estudios realizados pueden clasificar el alcance de la inducción en dos vertientes; la primera de ellas se denomina adaptativa, porque según los autores que se identifican con ella, la inducción se realiza con el propósito de que el nuevo empleado se acople a la cultura organizacional; es decir, este proceso es unidireccional, de la organización al empleado. La

segunda, llámese generativa, no solo busca la adaptación del nuevo empleado, sino que trasciende hacia la identificación de las experiencias previas del recién llegado, con el fin de obtener un aprovechamiento de las mismas en favor, tanto del empleado como de la organización (Lopez y Gomez, 2016).

Alcance adaptativo	Alcance generativo
Transferencia unidireccional (de la organización al empleado)	Relación bidireccional (de la organización al empleado y viceversa)
Amoldar	Transitar, acoger
Adaptar	
Presentar	
Introducir	
Incitar	
Persuadir	
Ajustar	
Acoplar	
Imbuir	
Conocimiento de la organización por parte del recién llegado	Aprendizaje colectivo (organización y recién llegado interactúan para conocerse)
Momento sincrónico (es puntual, no conectado con otros momentos de la formación)	Proceso diacrónico (es continuo, conectado con otros momentos de la formación)
Aprendizaje individual (inhibe la posibilidad de transformar)	Aprendizaje colectivo (posibilita la transformación y la innovación)

(Lopez and Gomez 5)

Barquero (2005) afirma que si la inducción no se lleva a cabo durante los primeros días de vinculación del nuevo empleado, este se sentirá desatendido y habrá dificultades para su adaptación; por lo tanto, continúa, este tiempo es muy valioso. La identidad profesional es dinámica y evoluciona a lo largo de toda la vida; por eso, los primeros momentos son especialmente relevantes en la socialización profesional. En síntesis, no es conveniente dejar pasar mucho tiempo entre la vinculación de los nuevos empleados y la inducción, pues, además de los costos, es poco oportuno (Negrillo e Iranzo, 2009).

El proceso de onboarding

El onboarding es la práctica mediante la cual la organización intenta acelerar la incorporación de los nuevos talentos adquiridos dándoles a conocer las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización (Bauer, 2022).

El proceso de Onboarding puede dividirse en :

Cumplimiento normativo:

Es la forma en cómo el nuevo empleado entenderá su trabajo y las prioridades de la empresa. Introducir las políticas y normas, es la primera fase del onboarding (Xander, 2023).

Clarificación:

Esto significa comunicar expresamente las expectativas que tiene todo el personal y la junta directiva de la empresa en relación al puesto que se le ha asignado al nuevo miembro. Se clarifican las aspiraciones y necesidades que tiene el nuevo empleado con su puesto. El nuevo empleado deberá familiarizarse con la estructura organizacional y las metas y objetivos del negocio en el corto, mediano y largo plazo junto a las opciones de cómo puede aportar a que se consigan desde su rol (Bandar, 2023).

Conexión:

Se deberá crear relaciones entre los empleados en la etapa inicial de bienvenida, se aconseja compartir correos de bienvenida para crear un sentimiento de filiación con la organización (Bandar, 2023).

Feedback:

Debemos tomar en cuenta como retroalimentación la opinión de los colaboradores y proceder a realizar un análisis para con esta respuesta evaluar a la organización y sus componentes para evitar malos entendidos entre los colaboradores (Bandar, 2023).

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

Esta disertación es de tipo proyecto producto, debido a que se desarrollará un plan de capacitación e inducción para el comando logístico N25 Reino de Quito a partir de las necesidades diagnosticadas.

3.2. Alcance de la Investigación

La presente investigación es tipo descriptiva, ya que a través de la misma se valorarán las necesidades de capacitación para desarrollar un plan de inducción y capacitación para el comando logístico N25 Reino de Quito.

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo porque la recolección de la información se realizó en un periodo determinado.

3.4. Población y Muestra

Se realizará un muestreo representativo del personal militar de las unidades de Quito, mismas que cuentan con una población de (N) 2010 colaboradores, de la cual se tomará una muestra de 236 trabajadores y se aplicará el método de muestreo no probabilístico.

3.5. Recolección de la Información

Para desarrollar el presente proyecto se utilizará como fuentes primarias una matriz de detección de necesidades y como fuentes secundarias se recolecta información de libros, artículos e informes que hablen del tema ya expuesto.

3.6. Consideraciones Éticas

Para desarrollar el presente proyecto y garantizar la integridad académica y el respeto de los derechos de las personas involucradas se obtendrán documentos que respalden el uso de la información levantada en la organización.

3.7. Instrumentos

3.7.1. Detección de necesidades de capacitación

Tal y como se ha detallado en el marco teórico empezar por definir las necesidades de capacitación en la organización es fundamental para poder determinar de manera concreta y específica las habilidades y conocimientos que son requeridos por los miembros del área para desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Es importante alinear la capacitación con las metas estratégicas y las necesidades del negocio.

3.7.2. Analizar el puesto de trabajo

Es importante el análisis de los roles y sus responsabilidades a profundidad detallando las habilidades técnicas y competencias necesarias para poder desempeñar el cargo de manera eficaz, esto a través de diferentes métodos de recopilación de información como pueden ser entrevistas, grupos focales, encuestas, evaluaciones, etc. Con el objetivo de establecer las condiciones principales y conocimientos que la persona debe tener al momento de realizar la

inducción y a su vez encontrar brechas y vacíos que pueden existir en el equipo de trabajo actual.

3.7.2. Establecer objetivos y resultados esperados

Los objetivos son importantes para definir aquellas condiciones que se deben cumplir para que el cargo sea desempeñado con éxito, es importante recalcar que los objetivos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización y a su vez a las metas planteadas para el puesto.

En este caso para que los objetivos cumplan con las condiciones anteriormente presentadas se utilizará la metodología smart que por sus iniciales en inglés deben cumplir con las características de ser: específicos, medibles, aplicables, realistas y cumplir con un tiempo.

Matriz de objetivos estratégicos del comando logístico N25 Reino de Quito

Objetivos Estratégicos del Comando Logístico	
<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar apoyo logístico efectivo y oportuno a las unidades militares. ● Gestionar eficientemente los suministros y recursos del ejército. ● Proporcionar apoyo logístico oportuno en caso de emergencias a la población afectada. ● Mejorar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos. 	
Áreas implicadas	Objetivos de las áreas
Área de Desempeño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente los estándares de desempeño para los empleados del comando logístico. - Implementar un sistema de evaluación de desempeño regular y estructurado para medir el rendimiento de los empleados en relación con los estándares establecidos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de desarrollo de los empleados. - Desarrollar planes de mejora del desempeño para aquellos empleados que lo necesiten. - Establecer un sistema de retroalimentación regular y efectivo entre los supervisores y los empleados.
Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar una gestión administrativa eficiente y efectiva en todas las actividades del comando logístico. - Asegurar el cumplimiento de las normativas y leyes aplicables. - Buscar continuamente mejoras en los procesos administrativos para optimizar la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta. - Establecer canales de comunicación claros y efectivos
Área de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable - Asegurar que el personal del área de talento humano tenga la capacidad de adaptarse y gestionar eficientemente los cambios constantes que demanda el entorno militar. - Desarrollar el talento interno, así como planificar la sucesión de roles clave en el área de talento humano.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar una gestión financiera eficiente en todas las actividades del comando logístico - Realizar un seguimiento regular del presupuesto para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos. - Mitigar los riesgos financieros asociados. - Asegurar el cumplimiento de las normativas y leyes financieras.
Área de Gestión de Comunicaciones e Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el mantenimiento óptimo de la infraestructura de comunicaciones e informática del comando logístico. - Asegurar la protección de la información sensible y confidencial del comando logístico.

	<ul style="list-style-type: none">- Brindar un soporte técnico eficiente y una asistencia adecuada a los usuarios en el área de comunicaciones e informática.- Integrar los sistemas de comunicaciones e informática del comando logístico para lograr una operación más eficiente y sin problemas.- Fomentar la innovación y la mejora continua en el área de comunicaciones e informática.
--	--

Matriz de objetivos del área.

Área de Desempeño Organizacional			
Misión del área	Implementar metodologías de gestión mediante la administración de procesos, proyectos, seguimiento y evaluación a fin de mejorar el rendimiento del COLOG.	Responsable del proceso	Jefe de desempeño organizacional

Objetivos	Indicadores	Metas	Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales
Definir claramente los estándares de desempeño para los empleados del comando logístico.	Porcentaje de estándares de desempeño definidos y comunicados con los empleados del comando logístico.	Definir los estándares del desempeño de todos los empleados del comando logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos acerca de la Resolución SENRES PROC 046 Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos. -Capacidad de planificación y organización -Comunicación 	Si
Implementar un sistema de evaluación de	Número de áreas de mejora identificadas en las	Reducir las brechas en un 10%.	-Conocimientos de las matrices de evaluación y	Si

desempeño regular y estructurado para medir el rendimiento de los empleados en relación con los estándares establecidos.	evaluaciones.		formas de evaluación dispuestos en la ley Orgánica de la Contraloría General. -Habilidad analítica -Calidad del trabajo	
Identificar las necesidades de desarrollo de los empleados.	Número de necesidades de desarrollo identificadas por empleado	Definir las necesidades de desarrollo de todos los empleados del comando logístico	- Conocimiento de cómo identificar brechas en empleados -Búsqueda de información. -Habilidad analítica	Si
Desarrollar planes de mejora del desempeño para aquellos empleados que lo necesiten.	Porcentaje de empleados con planes de mejora del desempeño implementados.	Reducir el porcentaje de empleados con necesidad de un plan de mejora	-Conocimiento de la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-0111. -Capacidad de planificación y organización.	Si
Establecer un sistema de retroalimentación regular y efectivo entre los supervisores y los empleados.	Porcentaje de empleados que reciben retroalimentación regular sobre su desempeño.	Incrementar el número de empleados que reciben retroalimentación periódica	-Conocimiento de las técnicas de retroalimentación -Conocimiento de la Norma técnica de administración de	Si

			<p>procesos y prestación de servicios N° 1573 Instructivo de la SNAP para diseñar manuales de procesos</p> <ul style="list-style-type: none">-Comunicación-Iniciativa-Capacidad de planificación y organización.	
--	--	--	--	--

Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación:

Iniciativas instruccionales	Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Si	Curso de Resolución SENRES PROC 046	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de informes realizados correctamente y acorde a las normativas correspondientes	Realizar Informes de manera eficaz y acorde a la resolución SENRES	Cómo planificar con antelación para mantener un suministro constante de empleados cualificados.	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de la Norma Técnica de administración por procesos N°1573	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un informe	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo la norma técnica	Aprender a realizar informes de acuerdo a lo establecido en la norma técnica	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de los apartados de indicadores de gestión de la ley orgánica de la contraloría general	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de cargos evaluados correctamente	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo lo estipulado por la ley	Aprender a realizar informes de acuerdo a lo establecido en la ley orgánica de la contraloría general	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de manejo de las	Taller	Grupal	Transferencia		Evaluar correctamente el	Aprender a evaluar	Equipo del área de	Media

	matrices de evaluación					cumplimiento de los cargos	correctamente el cumplimiento de los cargos	Desempeño organizacion al	
Si	Taller explicativo del proceso de desarrollo de un plan de acción e implementarlo	Taller	Grupal	Transferencia	Plan de acción	Realizar un plan de acción de acuerdo a los parámetros establecidos.	Aprender a realizar planes de acción con los parámetros establecidos	Equipo del área de Desempeño organizacion al	Media

Matriz de objetivos del área.

Área Administrativa			
Misión del área	Proporcionar los servicios adecuados de atención común al personal militar mediante la adecuada organización de obtención del servicio, mantenimiento del servicio y de las instalaciones y cobros adecuados de su uso, para brindar al personal militar del campamento un bienestar de calidad.	Responsable del proceso	Jefe Administrativo

Objetivos	Indicadores	Metas	Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales
Asegurar una gestión administrativa eficiente y efectiva en todas las actividades del comando logístico.	Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos para tareas administrativas.	Reducir el tiempo promedio de ejecución de tareas administrativas en un 10%.	-Conocimiento de la Directiva N°-FT-DBPE-2016-002 Para la Administración, mantenimiento y Control de Vivienda Fiscal del Ejército. (O.G. N°49 del 14 de marzo de 2016). - Conocimientos de	Si

			<p>administración de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de planificación y organización -Pensamiento Analítico 	
<p>Asegurar el cumplimiento de las normativas y leyes aplicables.</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de las normativas y leyes relevantes.</p>	<p>No identificar ningún incumplimiento normativo o legal en auditorías internas o externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos de la Directiva N°-FT-DBPE-2016-002 Para la Administración, mantenimiento y Control de Vivienda Fiscal del Ejército. (O.G. N°49 del 14 de Marzo 2016). -Conocimiento de la Directiva CCFFAA-N° 15-G-4-a-001-A DEL 06 DE Marzo del 2015 “para el uso, mantenimiento, movilización y control de los vehículos pertenecientes a las Fuerzas Armadas. -Conocimiento de la Directiva-06-2016”Para el uso de vehículos de las Fuerzas Armadas” -Conocimiento Instructivo FT-DALCGE-2015-001-INS “Para la utilización del Parqueadero (playa 	<p>Si</p>

			Pequeña de los vehículos administrativos de la Comandancia General del Ejército. -Capacidad de planificación y organización -Comunicación	
Buscar continuamente mejoras en los procesos administrativos para optimizar la eficiencia y reducir los tiempos de respuesta.	Porcentaje de mejoras implementadas en los procesos administrativos	Implementar al menos 12 mejoras en los procesos administrativos durante el año.	-Conocimientos de la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-0111. -Capacidad de planificación y organización -Comunicación	Si
Establecer canales de comunicación claros y efectivos	Porcentaje de empleados que se sienten informados y actualizados sobre las actividades y decisiones relevantes.	Mejorar el tiempo promedio de respuesta a consultas o solicitudes de información a 1 día.	-Conocimientos en Directiva No 01-2012 del "COMANDO DE OPERACIONES" -Comunicación	Si

Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación

Iniciativas instruccionales	Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Si	Taller de la Directiva N°- FT-DBPE-2016-002 Para la Administración, mantenimiento y Control de Vivienda Fiscal del Ejército.	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de lineamientos realizados correctamente y acorde a las normativas correspondientes	Realizar lineamientos de manera eficaz y siguiendo la norma técnica	Realizar lineamientos de acuerdo a la Directiva N°- FT-DBPE-2016-002	Equipo del área Administrativa	Alta
Si	Taller del acuerdo N° 005-CG-2014 EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO Art. 212 N°2.	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un lineamiento	Realizar lineamientos de manera eficaz y siguiendo lo estipulado	Realizar lineamientos de acuerdo al acuerdo N° 005-CG-2014	Equipo del área Administrativa	Alta
Si	Taller de la directiva N°01-2012 del COT	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de planes de acción	Realizar lineamientos de manera eficaz y	Realizar lineamientos de acuerdo a la	Equipo del área Administrativa	Alta

	para el funcionamiento administrativo de los fuertes militares del Ejército.				realizados de acuerdo a los parámetros establecidos	siguiendo lo estipulado	directiva N°01-2012 del COT		
Si	Curso de Administración de recursos	Curso	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un plan de acción	Realizar un plan de acción de acuerdo a los parámetros establecidos.	Realizar correctamente planes de acción para la correcta administración de recursos	Equipo del área Administrativa	Media

Matriz de objetivos del área.

Área de Talento Humano			
Misión del área	Administrar el personal mediante el control de asistencia, permisos, licencias, órgano regular, faltas y sanciones para cumplir con el régimen interno del COLOG y disposiciones del escalón superior; y planificar el presupuesto para el desarrollo de las diferentes actividades.	Responsable del proceso	Jefe de Talento Humano

Objetivos	Indicadores	Metas	Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales
Fomentar una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable	Índice de satisfacción del clima laboral, medido a través de encuestas de empleados.	Mejorar el índice de satisfacción del clima laboral en un 10% respecto al año anterior.	-Conocimientos acerca de estrategias para mejorar la cultura y el clima organizacional- -Conocimientos acerca de la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante acuerdo	Si

			<p>ministerial Nro. MDT-2020-0111-</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos acerca de R.O 599 Clima laboral- -Comunicación 	
<p>Asegurar que el personal del área de talento humano tenga la capacidad de adaptarse y gestionar eficientemente los cambios constantes que demanda el entorno militar.</p>	<p>Porcentaje de empleados del área de talento humano que participan en programas de capacitación y desarrollo en gestión del cambio.</p>	<p>Implementar con éxito al menos 6 proyectos o iniciativas de cambio en el área de talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de la ley de personal de FFAA LOSEP -Conocimiento reglamento de carrera profesional -Conocimiento del código de trabajo -Conocimiento de la ley de seguridad social de FFAA -Conocimiento de la normativa de vivienda fiscal -Conocimiento de la normativa de viáticos y subsistencias -Conocimiento del reglamento orgánico posicional y numérico Ley orgánica de discapacidades -Conocimientos acerca de técnicas de gestión del cambio -Comunicación -Capacidad de 	<p>Si</p>

			planificación y de organización	
Desarrollar el talento interno, así como planificar la sucesión de roles clave en el área de talento humano.	Nivel de satisfacción de los empleados respecto a las oportunidades de desarrollo y planificación de la sucesión.	Implementar programas de desarrollo y crecimiento profesional para el 90% del personal	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-0111. -Desarrollo de las personas -Comunicación -Capacidad de planificación y de organización 	Si

Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación

Iniciativas instruccionales	Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Si	Curso de Gestión de recursos Humanos y sus subsistemas	Curso	Grupal	Transferencia	Porcentaje de informes realizados correctamente y acorde a las normativas correspondientes	Realizar Informes de manera eficaz y acorde a la resolución SENRES	Realizar informes de acuerdo a los parámetros establecidos para la gestión de recursos humanos	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de la LOSEP	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un informe	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo la norma técnica	Realizar Informes de acuerdo a los lineamientos de la LOSEP	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de la Norma técnica de los subsistemas de recursos humanos	Taller	Grupal	Transferencia	Número de errores en los informes	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo lo estipulado por la ley	Realizar Informes de acuerdo a lo establecido en la norma técnica de los subsistemas de recursos humanos	Equipo del área de Desempeño organizacional	Alta
Si	Taller de la disposición DGTHE	Taller	Grupal	Transferencia	Informe de auditorías técnicas	Evaluar correctamente el cumplimiento de los cargos	Evaluar los cargos siguiendo la disposición DGTHE	Equipo del área de Desempeño organizacional	Media

Matriz de objetivos del área.

Área Financiera			
Misión del área	Implementar metodologías que permitan mejorar el rendimiento en la gestión de las EOD's, mediante el presupuesto, contabilidad, tesorería y control de bienes para cumplir el uso eficiente del presupuesto	Responsable del proceso	Jefe Financiero

Objetivos	Indicadores	Metas	Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales
Asegurar una gestión financiera eficiente en todas las actividades del comando logístico	Número de mejoras implementadas en los procesos financieros para aumentar la eficiencia.	Implementar al menos 6 mejoras en los procesos financieros para aumentar la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos acerca del Código orgánico de la planificación y finanzas públicas. -Conocimientos de la Ley de la contraloría General del Estado -Conocimientos del Sistema Nacional de Finanzas Públicas -Conocimientos de la 	Si

			<p>Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación -Capacidad de planificación y de organización 	
<p>Realizar un seguimiento regular del presupuesto para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos.</p>	<p>Cumplimiento de los plazos establecidos para la presentación de informes financieros.</p>	<p>Generar informes de seguimiento presupuestario de alta calidad y presentarlos en los plazos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos del Sistema Nacional de Finanzas Públicas. -Pensamiento analítico -Tolerancia a la presión 	Si
<p>Mitigar los riesgos financieros asociados.</p>	<p>Número de riesgos financieros identificados y mitigados</p>	<p>Implementar políticas y procedimientos para minimizar los riesgos financieros identificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos acerca del Código orgánico de la planificación y finanzas públicas -Conocimientos de la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111. 	Si

			<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación -Capacidad de planificación y de organización 	
Asegurar el cumplimiento de las normativas y leyes financieras	Porcentaje de cumplimiento de las normativas y leyes financieras relevantes.	Obtener resultados satisfactorios en las auditorías internas o externas relacionadas con el cumplimiento normativo y legal.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos acerca del Código orgánico de la planificación y finanzas públicas -Conocimientos de la Ley de la contraloría General del Estado -Conocimientos del Sistema Nacional de Finanzas Públicas -Comunicación -Capacidad de planificación y de organización 	Si

Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación

Iniciativas instruccionales	Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Si	Curso de Gestión Financiera	Curso	Grupal	Transferencia	Porcentaje de informes realizados correctamente y acorde a las normativas correspondientes	Realizar Informes de manera eficaz y acorde a la resolución SENRES	Realizar Informes de acuerdo a lo establecido en la resolución SENRES	Equipo del área Financiera	Media
Si	Taller del Manual SISAP	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un informe	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo la norma técnica	Realizar informes de acuerdo a lo que establece el manual SISAP	Equipo del área Financiera	Alta
Si	Taller de las Normas de Control Interno	Taller	Grupal	Transferencia	Número de errores en los informes	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo lo estipulado por la ley	Realizar Informes de acuerdo a las normas de control interno	Equipo del área Financiera	Alta
Si	Taller de manejo de la Ley Orgánica de la Contraloría General del	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de cargos evaluados correctamente	Evaluar correctamente el cumplimiento de los cargos	Evaluar los cargos de acuerdo a lo que establece la ley orgánica de la contraloría general del estado	Equipo del área Financiera	Alta

	Estado.								
--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--

Matriz de objetivos del área.

Área de Gestión de Comunicaciones e Informática			
Misión del área	Establecer los enlaces de comunicaciones entre el COLOG y las unidades subordinadas, mediante la implementación del sistema general de comunicaciones, a fin de proporcionar un sistema de comando y control eficiente, eficaz, continuo y redundante.	Responsable del proceso	Jefe de comunicaciones

Objetivos	Indicadores	Metas	Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales
Garantizar el mantenimiento óptimo de la infraestructura de comunicaciones e informática del comando logístico.	Porcentaje de disponibilidad de la infraestructura de comunicaciones e informática.	Alcanzar un porcentaje de disponibilidad de la infraestructura de al menos 10% en	-Conocimientos del Decreto 1014.- Para uso de software libre en los sistemas y equipamientos informáticos de las Entidades de la Administración Pública Central. -Conocimientos del Plan Militar de Frecuencias.	Si

			<p>-Conocimiento del Instructivo FT-D.C.I-2016-012-C-INS” PARA IMPLEMENTAR EL ESQUEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DIGITAL DE LA F.T. (ESGID)”.</p> <p>-Conocimiento del Instructivo FT-DIRCOMI-2016-05-c-INS “EMPLEO EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA QUE DISPONE EL EJÉRCITO”.</p> <p>-Comunicación</p> <p>-Credibilidad técnica</p>	
Asegurar la protección de la información sensible y confidencial del comando logístico.	Nivel de cumplimiento de las políticas de seguridad de la información.	Mantener un nivel de cumplimiento de las políticas de seguridad de la información del 80%	<p>-Conocimiento de los Estándares de evaluación y auditoría de sistemas tecnológicos</p> <p>-Conocimiento de las Políticas de Seguridad Cibernética del Ministerio de Defensa Nacional publicadas en la Orden General Ministerial Nro.</p>	Si

			<p>210 del miércoles 31 de octubre de 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de Información (SGSI), remitido por el COMACO con oficio No. CCFFAA-COCIBER-237-O-OF del 23-DIC-2015. -Comunicación -Credibilidad técnica -Toma de decisiones 	
<p>Brindar un soporte técnico eficiente y una asistencia adecuada a los usuarios en el área de comunicaciones e informática.</p>	<p>Tiempo de respuesta promedio a las solicitudes de soporte técnico.</p>	<p>Obtener una calificación de satisfacción de los usuarios con el soporte técnico y la asistencia recibida de al menos 4 en una escala de 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento del Instructivo FT-D.C.I-2016-012-C-INS”PARA IMPLEMENTAR EL ESQUEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DIGITAL DE LA F.T. (ESGID)”. -Conocimiento del Instructivo FT-DIRCOMI-2016-05-c-INS “EMPLEO EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA QUE DISPONE EL EJÉRCITO”. 	<p>Si</p>

			-Credibilidad técnica -Capacidad de planificación y de organización	
Integrar los sistemas de comunicaciones e informática del comando logístico para lograr una operación más eficiente y sin problemas.	Número de mejoras implementadas en los procesos de integración para aumentar la eficiencia.	Implementar al menos 6 mejoras en los procesos de integración para aumentar la eficiencia y reducir.	-Conocimiento del Instructivo FT-D.C.I-2016-012-C-INS”PARA IMPLEMENTAR EL ESQUEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DIGITAL DE LA F.T. (ESGID)”. -Conocimiento del Instructivo FT-DIRCOMI-2016-05-c-INS “EMPLEO EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA QUE DISPONE EL EJÉRCITO”. -Credibilidad técnica -Capacidad de planificación y de organización	Si
Fomentar la innovación y la mejora continua en el área de comunicaciones e	Número de ideas o propuestas de mejora implementadas en el área.	Implementar al menos 6 ideas o propuestas de mejora en el área durante	- Conocimiento de la Norma técnica, para la mejora continua e	

informática.			innovación de procesos y servicios, expedida mediante acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-0111. -Credibilidad técnica -Capacidad de planificación y de organización	
--------------	--	--	---	--

Matriz de análisis de acciones de formación, niveles y objetivos de evaluación

Iniciativas instruccionales	Iniciativa de Capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Si	Curso de Plan Militar de Frecuencias.	Taller	Grupal	Transferencia	Tiempo promedio para completar un informe	Realizar Informes de manera eficaz y acorde a la resolución	Realizar Informes de acuerdo a lo establecido en el plan militar de frecuencias	Equipo del área de comunicación e informática	Alta
Si	Taller de Instructivo FT-D.C.I-2016-012-c-INS”PARA IMPLEMENTAR EL ESQUEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DIGITAL DE LA F.T. (ESGID)”.	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de informes realizados correctamente y acorde al instructivo	Realizar Informes de manera eficaz y siguiendo la norma técnica	Realizar Informes de acuerdo al instructivo FT-D.C.I-2016-012-c-INS	Equipo del área de comunicación e informática	Alta
Si	Taller de Instructivo FT-	Taller	Grupal	Transferencia	Porcentaje de informes	Realizar Informes de manera eficaz	Realizar Informes de acuerdo al	Equipo del área de	Alta

	DIRCOMI-2016-05-c-INS"EMPLEO EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE COMUNICACIONES E INFORMÁTICA QUE DISPONE EL EJÉRCITO".				realizados correctamente y acorde al instructivo	y siguiendo lo estipulado por la ley	instructivo FT-DIRCOMI-2016-05-c-INS	comunicación e informática	
--	---	--	--	--	--	--------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------	--

CAPÍTULO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

Matriz de Plan de Formación Área de Desempeño Organizacional

Objetivos de aprendizaje	Temas	Metodología	Evaluación/Indicador	Materiales o Requerimientos	Tiempo
Capacitar a los líderes, supervisores y responsables en la definición de estándares claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos del comando logístico.	- Diseño de Objetivos SMART: Capacitar a los líderes en la formulación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido (SMART) que estén alineados con la estrategia del comando logístico.	Taller Grupal	Realizar una sesión de ejercicios prácticos donde deben formular objetivos SMART en base a escenarios y situaciones reales del comando logístico. Evaluar la calidad de los objetivos creados en función de su especificidad, medibilidad, alcanzabilidad, relevancia y temporalidad.	Presentación Proyector Laptop Pizarra Marcadores	2 horas
	- Identificación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Enseñar a los líderes a seleccionar y medir KPIs relevantes para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos y realizar ajustes si es necesario.	Taller Grupal	Pedir que seleccionen KPIs relevantes para medir el progreso hacia un objetivo específico del comando logístico. Luego, evaluar la pertinencia y coherencia de los KPIs elegidos con el objetivo establecido.	Presentación Presentación Hojas a4 Lápices Pizarrón Marcadores	2 horas

	- Metodologías de Planificación Estratégica: Proporcionar formación en diferentes enfoques y técnicas de planificación estratégica para ayudar a los líderes a vincular los estándares de desempeño con la visión y misión del comando logístico.	Exposición Magistral	Realizar una simulación de planificación estratégica donde deben vincular los estándares de desempeño con la visión y misión del comando logístico. Evaluar la coherencia y alineación entre los estándares de desempeño y la estrategia global.	Presentación Laptop Proyector Pizarra Marcadores	1 hora
Brindar formación a los líderes, gerentes y responsables en el uso del sistema de evaluación y en la entrega de retroalimentación constructiva y objetiva a los empleados.	- Técnicas de Evaluación de Desempeño	Exposición Magistral	Organizar una sesión de práctica de evaluación de desempeño, donde los participantes asumen roles de evaluador y empleado. Observar y evaluar la efectividad de la retroalimentación proporcionada y la identificación de áreas de mejora.	Presentación Laptop Proyector	2 horas
	- Cultura de Retroalimentación Continua	Análisis de caso	Realizar encuestas pre y post-capacitación para medir la percepción de los participantes sobre la cultura de	Presentación Presentación Hojas a4 Lápices Pizarrón	1 hora

			retroalimentación en el comando logístico. Comparar los resultados para evaluar el cambio en la percepción.	Marcadores	
	- Manejo de Conflictos en la Retroalimentación	Análisis de caso	Presentar escenarios de conflictos comunes en sesiones de juego de roles y evaluar cómo los participantes manejan estos conflictos y proporcionan retroalimentación constructiva.	Presentación Hojas a4 Lápices Pizarrón Marcadores	2 horas
Capacitar al área en técnicas de identificación de necesidades de desarrollo, como entrevistas individuales y evaluaciones de desempeño, para diseñar planes de desarrollo personalizados.	- Entrevistas de Desarrollo Efectivas	Taller Grupal	Pedir a los participantes que realicen entrevistas de desarrollo simuladas con empleados. Evaluar la efectividad de las preguntas formuladas, la escucha activa y la identificación de necesidades de desarrollo.	Presentación Laptop Proyector Pizarra Marcadores	2 horas
	- Proporcionar formación en cómo realizar evaluaciones de competencias y	Taller Grupal	Realizar evaluaciones prácticas donde los participantes deben identificar las	Presentación Laptop Proyector Hojas a4	2 horas

	habilidades, utilizando herramientas y métodos adecuados para identificar las capacidades y fortalezas de cada empleado.		competencias y habilidades de empleados a partir de casos reales y documentos proporcionados por el comando logístico.	Lapiceros Pizarra	
	- Enseñar a analizar las brechas entre el desempeño actual de los empleados y los estándares deseados.	Taller Grupal	Pedir a los participantes que analicen y diagnostiquen áreas de mejora en procesos y tecnologías específicas del comando logístico, y propongan soluciones para abordarlas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Proporcionar formación al área en la elaboración de planes de mejora efectivos y alcanzables, que incluyan recursos y apoyo para el crecimiento profesional.	- Capacitar al personal del área en técnicas de análisis y diagnóstico para identificar áreas de mejora en el desempeño y en los procesos dentro del comando logístico.	Análisis de caso	Realizar ejercicios prácticos donde los participantes deben analizar datos y documentos reales del comando logístico para identificar áreas de mejora en el desempeño y los procesos. Evaluar la precisión de sus diagnósticos y la identificación de oportunidades de mejora.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros Pizarra Marcadores	3 horas

	<p>- Enseñar a establecer objetivos de mejora específicos, medibles y alcanzables que estén alineados con los objetivos estratégicos del comando logístico.</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Pedir a los participantes que desarrollen objetivos de mejora específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido (SMART) para abordar las áreas identificadas. Evaluar la coherencia y alineación con los objetivos estratégicos del comando logístico.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>
	<p>- Brindar formación en cómo diseñar planes de acción detallados para alcanzar los objetivos de mejora.</p>	<p>Exposición Magistral</p>	<p>Organizar sesiones de trabajo en grupos pequeños donde los participantes deben diseñar planes de acción detallados para alcanzar los objetivos de mejora. Evaluar la efectividad de los planes propuestos y la claridad en la definición de acciones y responsabilidades.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector</p>	<p>3 horas</p>
	<p>- Brindar formación en técnicas de gestión del cambio para asegurar una implementación</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Realizar un estudio de caso o simulación donde los participantes enfrenten desafíos en la</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4</p>	<p>2 horas</p>

	exitosa de los planes de mejora		implementación de planes de mejora y deban aplicar técnicas de gestión del cambio para superarlos. Evaluar la efectividad de sus estrategias.	Lapiceros	
Capacitar al área en habilidades de comunicación efectiva y retroalimentación constructiva para fomentar un ambiente de confianza y mejora continua.	- Capacitar al personal en técnicas de comunicación verbal y no verbal para asegurar una comunicación clara, respetuosa y empática con colegas y empleados.	Exposición Magistral	Organizar ejercicios de roles en los que los participantes deben practicar la comunicación verbal y no verbal en situaciones de trabajo relacionadas con el comando logístico. Dividir al personal en grupos pequeños y proyectar diferentes cortos acerca de lo que es la comunicación y sus tipos, para que cada grupo proceda a exponer lo entendido a los otros. Evaluar la efectividad de su comunicación y la claridad de los mensajes transmitidos.	Presentación Laptop Proyector	4 horas

	<p>- Enseñar a desarrollar habilidades de escucha activa, mostrando empatía hacia las preocupaciones y perspectivas de los demás, lo que fomenta un ambiente de confianza y comprensión mutua</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Realizar ejercicios de escucha activa donde los participantes deben demostrar habilidades de escucha y empatía hacia sus colegas y empleados. Se procederá a realizar un ejercicio de confianza saliendo del área de confort del personal militar, en el que uno por uno los militares tendrán que pasar por la pista de obstáculos del cuartel con los ojos vendados y la voz de sus compañeros como única guía. Evaluar su capacidad para comprender y responder a las preocupaciones y perspectivas de los demás.</p>	<p>Pista de obstáculos venda Laptop Proyector</p>	<p>2 horas</p>
	<p>- Capacitar al personal en cómo manejar el tino y tono en conversaciones difíciles o conflictivas para tener tacto, profesionalismo, abordar temas sensibles</p>	<p>Taller grupal</p>	<p>Realizar escenarios de conversaciones difíciles o conflictivas donde los participantes deben aplicar técnicas de manejo de conflictos con tacto y</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>

	y resolver problemas de manera constructiva.		profesionalismo. Evaluar su capacidad para resolver problemas de manera constructiva y mantener un ambiente respetuoso.		
--	--	--	--	--	--

Matriz de Plan de Formación Área Administrativa

Objetivos de aprendizaje	Temas	Metodología	Evaluación/Indicador	Materiales o Requerimientos	Tiempo
<p>Capacitar al personal administrativo en técnicas y herramientas de gestión eficiente, como la optimización de recursos, la planificación y la organización de tareas.</p>	<p>- Brindar formación en técnicas de planificación estratégica para que el personal pueda establecer metas claras, desarrollar estrategias y definir acciones específicas para lograr resultados efectivos y alineados con la visión del comando logístico.</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Realizar un ejercicio práctico de planificación estratégica donde el personal debe diseñar un plan que incluya metas claras, estrategias y acciones específicas alineadas con la visión del comando logístico. Evaluar la calidad y coherencia del plan propuesto.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>
	<p>- Enseñar técnicas de organización y gestión del tiempo para que el personal pueda priorizar tareas, establecer plazos realistas y gestionar eficientemente su carga de trabajo.</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Pedir a los participantes que lleven a cabo un ejercicio práctico de gestión del tiempo, donde apliquen técnicas de organización y establezcan plazos realistas para tareas relacionadas con el comando logístico. Evaluar su capacidad para gestionar</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>

			eficientemente su carga de trabajo.		
	- Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas y software de gestión, como sistemas de información, planillas electrónicas y software de colaboración, para mejorar la eficiencia en la administración de tareas y recursos.	Taller Grupal	Realizar pruebas prácticas donde los participantes utilicen herramientas tecnológicas y software de gestión para administrar tareas y recursos dentro del contexto del comando logístico. Evaluar su habilidad para mejorar la eficiencia mediante estas herramientas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Brindar formación al personal administrativo sobre las normativas y leyes relevantes para su área de trabajo y los procedimientos para garantizar el cumplimiento.	- Capacitar al personal administrativo sobre las directivas N°-FT-DBPE-2016-002 Para la Administración, mantenimiento y Control de Vivienda Fiscal del Ejército. (O.G. N°49 del 14 de Marzo 2016). -Conocimiento de la Directiva CCFFAA-N° 15-G-4-a-001-A DEL 06 DE Marzo	Taller Grupal	Realizar exámenes o cuestionarios sobre las directivas específicas del comando logístico mencionadas en la capacitación. Evaluar el conocimiento adquirido por el personal administrativo sobre estas normativas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

	<p>del 2015 “para el uso, mantenimiento, movilización y control de los vehículos pertenecientes a las Fuerzas Armadas, la Directiva-06-2016”Para el uso de vehículos de las Fuerzas Armadas”, el Instructivo FT-DALCGE-2015-001-INS “Para la utilización del Parqueadero (playa Pequeña de los vehículos administrativos de la Comandancia General del Ejército.</p>				
	<p>- Capacitar al personal en la preparación y participación en auditorías y revisiones internas o externas que puedan surgir para evaluar el cumplimiento</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Simular una auditoría o revisión interna o externa y evaluar la preparación y participación del personal administrativo. Observar su capacidad para demostrar el cumplimiento normativo</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>

	normativo y la efectividad de los procedimientos.		y la efectividad de los procedimientos.		
Capacitar al personal administrativo en metodologías de mejora continua.	- Brindar una visión general de las metodologías Lean y Six Sigma, explicando sus principios, herramientas y enfoques para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.	Taller Grupal	Pedir a los participantes que desarrollen un proyecto de mejora utilizando las metodologías Lean y Six Sigma en un proceso administrativo específico del comando logístico. Evaluar los resultados y el impacto de sus acciones.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Enseñar a mapear los procesos administrativos para comprender mejor el flujo de trabajo, identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora.	Análisis de caso	Solicitar a los participantes que mapeen un proceso administrativo del comando logístico y presenten sus hallazgos. Evaluar su comprensión del flujo de trabajo y la identificación de oportunidades de mejora.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Capacitar al personal en cómo implementar los cambios propuestos y	Exposición Magistral	Realizar un ejercicio práctico donde el personal implemente cambios propuestos en	Presentación Proyector Laptop	2 horas

	realizar un seguimiento adecuado para evaluar la efectividad de las mejoras y realizar ajustes si es necesario.		un proceso administrativo y realice seguimiento para evaluar la efectividad de las mejoras. Evaluar su capacidad de ajustar acciones según sea necesario.		
Proporcionar formación en habilidades de comunicación interpersonal y en el uso de herramientas de comunicación interna para facilitar el flujo de información entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.	- Capacitar en técnicas de comunicación verbal y no verbal para asegurar una comunicación clara, asertiva y respetuosa entre los colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.	Taller Grupal	Organizar ejercicios de comunicación en pares o grupos donde los participantes deben demostrar habilidades verbales y no verbales para comunicarse de manera clara, asertiva y respetuosa. Evaluar la efectividad de su comunicación.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros Pizarra Marcadores	2 horas
	- Brindar formación en cómo redactar correos electrónicos, informes y documentos de manera efectiva, y cómo realizar presentaciones orales claras y persuasivas.	Taller Grupal	Evaluar la calidad de los correos electrónicos, informes y presentaciones escritas y orales del personal administrativo, prestando atención a la claridad, persuasión y adecuación del contenido.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

	- Capacitar en el uso adecuado de herramientas de comunicación interna, como plataformas de mensajería instantánea, intranets, correos electrónicos, reuniones virtuales, entre otras.	Taller Grupal	Realizar una actividad práctica donde el personal utilice las herramientas de comunicación interna mencionadas para resolver problemas y coordinar acciones en el comando logístico. Evaluar la efectividad de su comunicación y colaboración.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
--	--	---------------	--	--	---------

Matriz de Plan de Formación Área de Talento Humano

Objetivos de aprendizaje	Temas	Metodología	Evaluación/Indicador	Materiales o Requerimientos	Tiempo
Brindar formación en habilidades de liderazgo y gestión del talento para que los líderes del área de	- Capacitar en habilidades de liderazgo efectivas, como la comunicación, la	Exposición Magistral	Realizar ejercicios de role-playing donde los participantes asuman diferentes roles de liderazgo y enfrenten	Presentación Proyector Laptop	2 horas

talento humano puedan promover una cultura organizacional positiva y un ambiente laboral favorable.	toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, la motivación y la resolución de conflictos.		situaciones que requieran habilidades de comunicación, toma de decisiones, delegación, motivación y resolución de conflictos. Observar su desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva.		
	- Enseñar a identificar y desarrollar el potencial de los empleados, establecer planes de desarrollo personalizados y crear oportunidades para el crecimiento profesional.	Taller Grupal	Pedir a los participantes que realicen un ejercicio de evaluación de desempeño simulado para identificar el potencial de empleados ficticios del comando logístico. Luego, solicitarles que diseñen planes de desarrollo personalizados para esos empleados, destacando oportunidades de crecimiento profesional.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Enseñar a liderar y gestionar equipos diversos, reconociendo y valorando las diferencias	Exposición Magistral	Organizar dinámicas de trabajo en equipo simulando la gestión de equipos diversos en el contexto del comando logístico. Evaluar cómo	Presentación Laptop Proyector	2 horas

	individuales y fomentando la inclusión y la igualdad de oportunidades..		los participantes reconocen y valoran las diferencias individuales para promover un ambiente inclusivo y de igualdad de oportunidades.		
Capacitar al personal del área de talento humano en habilidades de gestión del cambio, resiliencia y adaptabilidad para poder enfrentar y liderar los desafíos que surgen en un entorno militar en constante evolución.	- Capacitar en enfoques y metodologías para gestionar el cambio de manera efectiva, anticipando resistencias y creando estrategias para facilitar una transición exitosa.	Taller Grupal	Realizar un caso de estudio de cambio organizacional en el comando logístico y pedir a los participantes que desarrollen una estrategia para gestionar el cambio, anticipando resistencias y creando tácticas para facilitar una transición exitosa.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Capacitar en cómo liderar a los equipos y empleados durante períodos de cambio, comunicando efectivamente la visión y motivando a la acción y el compromiso.	Exposición Magistral	Pedir a los participantes que realicen una presentación simulada donde comuniquen efectivamente la visión del comando logístico durante un período de cambio. Evaluar su capacidad para motivar a la acción y el compromiso.	Presentación Laptop Proyector	2 horas

	- Brindar herramientas y técnicas para resolver problemas de manera efectiva en situaciones cambiantes y complejas, tomando decisiones informadas y oportunas.	Taller Grupal	Presentar situaciones cambiantes y complejas relacionadas con el comando logístico y evaluar cómo los participantes aplican técnicas de resolución de problemas para tomar decisiones informadas y oportunas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Proporcionar formación en programas de desarrollo profesional y liderazgo para el personal del área de talento humano, con el fin de prepararlos para asumir roles clave y asegurar una sucesión efectiva dentro del área.	- Capacitar en técnicas y herramientas para identificar y evaluar el talento y el potencial del personal del área de talento humano, con el objetivo de identificar a los candidatos más adecuados para asumir roles clave en el futuro.	Análisis de caso	Pedir a los participantes que realicen una evaluación de competencias y habilidades para identificar el talento y el potencial del personal del área de talento humano del comando logístico. Evaluar la precisión y pertinencia de sus evaluaciones.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	1 hora
	- Brindar formación en cómo planificar la sucesión dentro del área de talento humano, identificando las	Taller Grupal	Solicitar a los participantes que diseñen un plan de sucesión para roles clave en el área de talento humano del comando	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

	<p>habilidades y competencias necesarias para cada rol clave y asegurando que haya candidatos preparados para asumir esas responsabilidades.</p>		<p>logístico. Evaluar la adecuación y viabilidad del plan propuesto.</p>		
	<p>- Enseñar a diseñar y ejecutar programas de capacitación y formación continua para el personal del área de talento humano, asegurando que estén actualizados en las mejores prácticas y tendencias de recursos humanos.</p>	<p>Taller Grupal</p>	<p>Evaluar los programas de capacitación y formación continua desarrollados por los participantes para el personal del área de talento humano, observando su enfoque, contenido y resultados. Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación del personal capacitado.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	<p>2 horas</p>

Matriz de Plan de Formación Área Financiera

Objetivos de aprendizaje	Temas	Metodología	Evaluación/Indicador	Materiales o Requerimientos	Tiempo
Capacitar al personal financiero en técnicas de gestión financiera eficiente, como el control de costos, la optimización de recursos y la planificación financiera estratégica.	- Capacitar en técnicas y herramientas para el control efectivo de costos y gastos, identificando áreas de mejora y oportunidades de reducción de costos innecesarios.	Taller Grupal	Realizar un estudio de caso con datos financieros simulados del comando logístico. Pedir a los participantes que apliquen técnicas y herramientas para identificar áreas de mejora y oportunidades de reducción de costos. Evaluar la precisión y pertinencia de sus análisis.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Capacitar en cómo desarrollar planes financieros a corto y largo plazo, alineados con los objetivos estratégicos del comando logístico, y establecer indicadores clave para evaluar el progreso.	Taller Grupal	Pedir a los participantes que desarrollen un plan financiero a corto y largo plazo para el comando logístico, asegurando que esté alineado con los objetivos estratégicos. Evaluar la coherencia y factibilidad del plan propuesto y la claridad de los indicadores clave	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

			establecidos.		
	- Brindar formación en cómo gestionar el flujo de efectivo de manera eficiente, asegurando la liquidez necesaria para operaciones y proyectos críticos.	Análisis de caso	Realizar un ejercicio práctico donde los participantes apliquen técnicas para gestionar el flujo de efectivo del comando logístico y asegurar la liquidez necesaria para operaciones críticas. Evaluar la efectividad de sus estrategias.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	3 horas
Brindar formación en el seguimiento y análisis del presupuesto, así como en la interpretación de informes financieros para tomar decisiones informadas y garantizar el cumplimiento de los objetivos.	- Capacitar en cómo realizar un seguimiento efectivo del presupuesto, monitorear los ingresos y gastos reales en comparación con lo presupuestado y realizar ajustes cuando sea necesario.	Taller Grupal	Presentar escenarios financieros cambiantes y pedir a los participantes que realicen un seguimiento y monitoreo del presupuesto, tomando decisiones informadas y realizando ajustes cuando sea necesario. Evaluar la precisión y agilidad de sus acciones.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	3 horas
	- Enseñar a interpretar y comprender los informes financieros,	Taller Grupal	Proporcionar informes financieros simulados del comando logístico y pedir a los participantes	Presentación Laptop Proyector Hojas a4	2 horas

	como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, para evaluar la salud financiera del comando logístico.		que los interpreten para evaluar la salud financiera. Evaluar la precisión de sus análisis.	Lapiceros	
	- Capacitar en la identificación y uso de indicadores financieros clave para evaluar el rendimiento financiero, como el índice de liquidez, el margen de utilidad y el retorno sobre inversión.	Taller Grupal	Realizar una prueba escrita donde los participantes deben identificar y calcular indicadores financieros clave a partir de datos proporcionados. Evaluar su comprensión y aplicabilidad de los indicadores.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Capacitar al personal financiero en la identificación y evaluación de riesgos financieros, así como en el diseño e implementación de estrategias de mitigación.	- Brindar formación en técnicas y herramientas para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos financieros identificados, con el fin de priorizar la atención y la mitigación.	Taller Grupal	Presentar escenarios de riesgos financieros y pedir a los participantes que evalúen la probabilidad e impacto, y propongan estrategias de mitigación. Evaluar la efectividad de sus soluciones.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

	<p>- Brindar formación en el diseño e implementación de controles internos para salvaguardar los activos financieros y prevenir posibles pérdidas o fraudes.</p>	Taller Grupal	<p>Pedir a los participantes que diseñen un sistema de controles internos para el comando logístico, asegurando la salvaguarda de activos financieros y previniendo posibles pérdidas o fraudes. Evaluar la solidez y efectividad de los controles propuestos.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	2 horas
<p>Proporcionar formación en las normativas y leyes financieras aplicables al comando logístico, así como en los procedimientos y controles para asegurar el cumplimiento normativo.</p>	<p>- Capacitar en el entendimiento del Código orgánico de la planificación y finanzas públicas, de la Ley de la contraloría General del Estado, del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, de la Norma técnica, para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, expedida mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111.</p>	Taller Grupal	<p>Realizar una prueba escrita para evaluar la comprensión y conocimiento del personal sobre las normativas financieras aplicables al comando logístico. Evaluar la precisión de sus respuestas.</p>	<p>Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros</p>	2 horas

	- Enseñar a implementar y mantener controles internos eficientes para garantizar la exactitud y la integridad de los registros financieros, así como para facilitar la auditoría interna y externa.	Análisis de caso	Evaluar la capacidad de los participantes para mantener y realizar un seguimiento de los controles implementados. Deben demostrar cómo aseguraría que los controles se mantengan efectivos y actualizados.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Capacitar en la importancia de mantener altos estándares éticos en la gestión financiera y cumplir con los códigos de conducta establecidos.	Taller Grupal	Realizar un ejercicio práctico donde los participantes enfrenten dilemas éticos en situaciones financieras y evaluar cómo aplican los códigos de conducta establecidos para tomar decisiones éticas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

Matriz de Plan de Formación Área de Gestión de Comunicaciones e Informática

Objetivos de aprendizaje	Temas	Metodología	Evaluación/Indicador	Materiales o Requerimientos	Tiempo
Capacitar al personal técnico en técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura de comunicaciones e informática para asegurar su funcionamiento óptimo y minimizar tiempos de inactividad.	- Enseñar a administrar y mantener redes y servidores de manera eficiente, incluyendo la configuración, actualización y monitoreo para garantizar un rendimiento óptimo.	Análisis de caso	Realizar una simulación en la que los participantes deben configurar, actualizar y monitorear una red o servidor para garantizar su rendimiento óptimo y seguridad.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	3 horas
	- Brindar formación en las últimas tendencias y avances tecnológicos en el campo de las comunicaciones e informática, para mantener al personal técnico actualizado y preparado para futuras innovaciones.	Exposición Magistral	Proporcionar a los participantes información sobre las últimas tendencias y avances tecnológicos en comunicaciones e informática. Luego, evaluar su comprensión y capacidad para aplicar esta información en situaciones específicas.	Presentación Laptop Proyector	2 horas

	- Capacitar en cómo identificar oportunidades de mejora en los procesos de mantenimiento y gestión de la infraestructura, para optimizar la eficiencia y reducir tiempos de inactividad.	Taller Grupal	Presentar a los participantes escenarios relacionados con la infraestructura de comunicaciones e informática, y pedirles que identifiquen oportunidades de mejora y optimización.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Brindar formación en seguridad de la información y buenas prácticas para proteger los datos confidenciales del comando logístico contra amenazas internas y externas.	- Brindar formación en cómo detectar y responder rápidamente a incidentes de seguridad informática, minimizando el impacto de posibles ataques.	Taller Grupal	Realizar ejercicios de simulación de incidentes de seguridad informática, donde los participantes deben responder rápidamente y minimizar el impacto.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Capacitar en cómo implementar y cumplir con las políticas y procedimientos de seguridad de la información establecidas por el	Exposición Magistral	Evaluar el conocimiento y la aplicación de los participantes sobre las políticas y procedimientos de seguridad de la información	Presentación Laptop Proyector	2 horas

	comando logístico.		establecidas por el comando logístico.		
	- Brindar formación en cómo promover una cultura organizacional de seguridad informática, donde todos los miembros del comando logístico sean responsables de proteger los datos y activos de la organización.	Taller Grupal	Realizar ejercicios de grupo donde los participantes demuestran cómo promover una cultura de seguridad informática en toda la organización haciendo que cada miembro consulte un ejemplo de cómo proteger datos, y añadan un ejemplo de cómo cuidan sus datos personales en la web.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Capacitar al personal de soporte técnico en habilidades de atención al cliente, resolución de problemas y diagnóstico de incidentes técnicos para proporcionar un servicio eficiente y satisfactorio a los	- Capacitar en técnicas de atención al cliente, incluyendo habilidades de comunicación verbal y no verbal, empatía y escucha activa.	Análisis de caso	Realizar escenarios de atención al cliente donde los participantes apliquen habilidades de comunicación y resolución de problemas.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
	- Brindar formación en cómo manejar eficientemente los	Exposición Magistral	Simular situaciones de incidentes técnicos para evaluar la	Presentación Proyector Laptop	2 horas

usuarios.	incidentes y reclamos técnicos, garantizando una respuesta oportuna y efectiva a las necesidades de los usuarios.		eficiencia y efectividad de la respuesta de los participantes.		
	- Capacitar en técnicas de resolución de problemas, incluyendo el enfoque sistemático y la colaboración con otros miembros del equipo técnico.	Taller Grupal	Proporcionar casos de proyectos de integración y evaluar la planificación, el seguimiento y la resolución de problemas por parte de los participantes.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas
Proporcionar formación en integración de sistemas, interoperabilidad y gestión de proyectos para lograr una integración exitosa y un funcionamiento sin problemas de los sistemas.	- Capacitar en técnicas de gestión de proyectos específicas para proyectos de integración, incluyendo planificación, seguimiento y resolución de problemas.	Análisis de caso	Pedir a los participantes que realicen pruebas de integración rigurosas para verificar la funcionalidad de los sistemas integrados.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	3 horas
	- Enseñar a realizar pruebas de integración rigurosas para asegurar que los	Taller Grupal	Realizar actividades grupales donde los participantes practiquen	Presentación Laptop Proyector Hojas a4	2 horas

	sistemas funcionen de manera adecuada y sin conflictos una vez integrados.		habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo para proyectos de integración.	Lapiceros	
	- Brindar formación en habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo para facilitar la colaboración entre los equipos involucrados en proyectos de integración.	Exposición Magistral	Realizar ejercicios de simulación donde los participantes trabajen en equipos interdisciplinarios para proyectos de integración. Se evaluará su capacidad para comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y colaborar para lograr objetivos comunes.	Presentación Proyector Laptop	2 horas
Capacitar al personal en técnicas y metodologías de innovación, así como en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y tecnologías de comunicaciones e informática.	- Capacitar en cómo fomentar una cultura de innovación en el comando logístico, donde se valore y promueva la generación de nuevas ideas y soluciones.	Análisis de caso	Realizar discusiones grupales y ejercicios prácticos donde los participantes compartan ideas y soluciones innovadoras. Se evaluará su capacidad para fomentar un ambiente propicio para la generación y aceptación de nuevas	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	3 horas

			ideas.		
	- Capacitar en cómo identificar problemas y oportunidades de mejora en los procesos y tecnologías de comunicaciones e informática del comando logístico.	Exposición Magistral	Proporcionar escenarios reales o hipotéticos relacionados con los procesos y tecnologías de comunicaciones e informática. Los participantes deberán identificar posibles problemas y oportunidades de mejora.	Presentación Proyector Laptop	2 horas
	- Capacitar en técnicas de gestión de proyectos específicas para proyectos de innovación, asegurando una implementación exitosa.	Taller Grupal	Proporcionar casos de proyectos de innovación y evaluar la planificación, el seguimiento y la resolución de problemas por parte de los participantes.	Presentación Laptop Proyector Hojas a4 Lapiceros	2 horas

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Es importante la estructuración de un correcto proceso de capacitación técnica e inducción dentro de las fuerzas armadas ya que en la actualidad la forma en la que se realiza la socialización de las actividades administrativas con los miembros de cada una de las áreas es ineficiente y crea muchos problemas dentro de cada unidad.

La inducción de personal dentro de las fuerzas armadas es fundamental ya que muchos de los miembros rotan cada cierto tiempo y la falta de un proceso formal de inducción dificulta que estos miembros se adapten al cuartel que se les asigna ya que si bien todos los cuarteles forman parte de las fuerzas armadas debido a distintos factores como por ejemplo la ciudad en la que están establecidos configura distintas culturas y maneras de trabajar en todos los temas administrativos.

Los procesos de capacitación e inducción son fundamentales para el éxito de una unidad de las fuerzas armadas. Estos procesos permiten a los miembros adquirir habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones especialmente las administrativas de manera efectiva, mejorar su capacidad para trabajar en equipo, tomar decisiones bajo presión y comprender la cultura y los valores de la unidad, es decir el cuartel.

Es importante que las jefaturas tengan claros cada uno de los procesos que se deben realizar dentro del comando, para que de esta forma ellos se encargan de direccionar correctamente a los miembros del comando logístico, además de esa forma también ajustarán cada una de las actividades a los miembros del equipo acorde a las fortalezas de cada uno.

Se evidenció dentro del comando logístico una gran cantidad de brechas que deben ser cubiertas para que los procesos administrativos funcionen correctamente y eficientemente ya

que muchos de los procesos se ven limitados por el desconocimiento de cada uno de los miembros del equipo.

Al conversar con los líderes y los miembros de la unidad se pudo evidenciar la apertura a brindar la información necesaria para el presente trabajo y demostraron interés en las estrategias que se propusieron para mejorar la calidad de los procesos administrativos del comando logístico.

El plan de capacitación e inducción están direccionados a mejorar la productividad y eficiencia de los miembros del comando alineándose a los objetivos estratégicos de la unidad.

Para evidenciar que la propuesta de capacitación e inducción está ayudando al comando es importante realizar cada cierto tiempo evaluaciones y verificaciones del cumplimiento de objetivos y metas de cada una de las áreas del comando.

La mayoría de las iniciativas de capacitación son técnicas por lo que es importante que el comando solicite expertos en cada una de las normativas y técnicas para que estos sean los que brinden la formación correcta a cada uno de los miembros.

Recomendaciones

Se recomienda evaluar cada año las necesidades de capacitación ya que esto permitirá al comando encontrar las brechas y al mismo tiempo determinar la efectividad de las propuestas implementadas.

Es importante que se realice la socialización con todos los miembros del comando ya que al ser la primera vez que se realiza un proceso de capacitación de este tipo facilitará el compromiso de cada uno.

Es importante que acorde a los tiempos establecidos en la propuesta se planifique el cronograma de capacitación con mucho tiempo de anticipación para que no se crucen con actividades que los miembros deban realizar.

Es importante que las jefaturas se comprometan con el proceso y den apertura a cada uno de los miembros de su equipo para asistir y participar en las actividades de capacitación dentro del plan.

Se recomienda que el área de talento humano realice todo el seguimiento al proceso de capacitación y formación para poder determinar el compromiso y fomentar en cada uno de los miembros del comando la participación activa en el programa de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto (2017), Administración de recursos humanos. Décima edición, editorial Mc-Graw-Hill Internacional.

Reza Trosino, Jesús Carlos, Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico, editorial Panorama, México, D. F., 2010.

Rodríguez T. (2005), Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión. Colombia: Consult C.A.

Mendoza Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ª edición, Trillas, México, D. F., 2005

Aguilar, R. (2018). Proceso Administrativo. México. Bogotá: Ed. Norma.

Camacho Sánchez, J. E. (2017). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. From

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17001/CAMACHOSANCHEZJESSICAELIZABETH2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Casares, L. (2008). Técnicas actuales de investigación documental. México.

Chiavenato, I. (2016). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Norma.

De Zuani, E. R. (2016). “Introducción a la administración de organizaciones”. México: Valleta Ediciones.

Ejército Ecuatoriano. (n.d.). From <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/institucion/fftt/objetivo-institucional>

Etkin, J. (2012). Capital Social y valores en la organización sustentable. Buenos Aires: Editorial: Ediciones Granica S.A.

Heifetz, R. (2009). Prácticas del Liderazgo adaptativo. Herramientas y Tácticas para cambiar su organización en el mundo. New York: Editorial: Harvard Business.

Jackeline, S. (2014). Scielo. From http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001

Katz, D. (2015). Psicología Social de las Organizaciones. México: Ed. Trillas.

Ponce, H. (2016). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. From <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

puce. (2021). Plan de capacitación estratégica . From <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/plan-estrategico/PUCE-PEDI-2021-2025.pdf>

Randstad Employer Branding. (2010). Randstad Employer Branding. From <https://www.randstad.es/employerbranding/estudioemployerbrand/employer-brand-research-2019/>

Rodríguez, D. (2017). "Diagnóstico Organizacional". Buenos Aires: Ed. Alfa Omega.

Rodríguez, H. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. Quito: Escuela Politécnica del Ejército ESPE.

Rodríguez, V. H. (2010). Metodología de la Investigación. Quito: Ed. SERTEMAC.

Roldán, M. (2015). Cómo hacer un proyecto de Investigación. Universidad de Alicante.

Ron, F. (2010). Metodología de la Investigación. Quito: EPN.

Ron, F. (2017). Derecho Internacional. Bogotá: Mc Graw Hill.

Sapag, N. (2015). "Evaluación y Preparación de Proyectos". Bogotá: Ed. Norma.

Schvarstein, L. (2017). La Inteligencia Social De Las Organizaciones. Buenos Aires: Ed. Paidós SAICF. Primera Edición.

Torres, Z. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria. Primera Edición. From <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0021.%20Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

Vara Horna, A. (2019). ¿CÓMO HACER UNA TESIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES? Lima: Perú.

Bohórquez Arévalo, Luz Esperanza, Caro Ballestas, Angie Stefani, Morales, Néstor David. (2017). IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: CASO HIPERMERCADO. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 210-220. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>

Torres Flórez, D., Espejo Cortes, K. A., & Pérez Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta - Colombia. *Management Review*, 4(1), 12–27. <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

Marvit, H., & Esteban, A. (2014). Diseño de un sistema de capacitación bajo la metodología ROI. Estudio realizado para una firma consultora de la ciudad de Quito en el año 2013. PUCE.

Zambrano, M., & Valeria, D. (2019). Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos que contemple los subsistemas de selección, evaluación y capacitación bajo el enfoque de competencias para la Empresa Agroquim, en el año 2019. PUCE - Quito.

Ejército Ecuatoriano. (26 de febrero de 2020). Objetivo Institucional. <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/institucion/fftt/objetivo-institucional>

Muñoz, Q., & Stefanía, A. (2019b). Diseño de un plan de capacitación para la empresa Franco Granda Dimalvid Cía. Ltda. para el año 2018. PUCE-Quito.

Fassio, A. N., & Rutty, M. G. (2017). Hacia La Identificación De Dimensiones Relevantes Relacionadas Con El Aprendizaje Organizacional. *Revista Trilogía*, 9(16), 85–99. <https://doi.puce.elogim.com/10.22430/21457778.179>

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). The strategic development of talent. *Human Resource Development*.

Bermúdez Restrepo, H., (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, 12(18), 174-202.

Sarah Wakefield. (2020). *Technical Training Basics*, 2nd Ed: Vol. 2nd edition. Association for Talent Development.

Bohórquez Arévalo, L. E., Caro Ballestas, A. S., & David Morales, N. (2017). Impacto De La Capacitación Del Personal en La Productividad Empresarial: Caso Hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 89–102.
<https://doi.puce.elogim.com/10.15665/rde.v15i1.868>