



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

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **DANIELA MARGARITA ARGUELLO TAPIA, C.C. 1715882096**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN CON LA METODOLOGÍA ROI.” Proyecto diseñado para la Empresa Humana S.A., en la ciudad de Quito en el año 2013**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

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

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

Quito, octubre, 2013

DANIELA MARGARITA ARGUELLO TAPIA,

C.C. 1715882096,

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN CON
LA METODOLOGÍA ROI**

**PROYECTO DISEÑADO PARA LA EMPRESA HUMANA S.A. EN LA
CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2013**

DANIELA MARGARITA ARGÜELLO TAPIA

DIRECTORA: GRACE LATORRE

QUITO, 2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	MARCO REFERENCIAL	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2.1	Estatutos.....	2
1.2.2	Estructura Organizacional	3
1.2.3	Principales productos y competencia	7
1.3	DIAGNÓSTICO	8
1.4	JUSTIFICACIÓN	10
1.5	OBJETIVOS	11
1.5.1	General.....	11
1.5.2	Específicos.....	11
1.6	PRESUPUESTO.....	11
1.7	EVALUACIÓN.....	12
2	MARCO TEÓRICO	13
2.1	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.2	CAPACITACIÓN:.....	13
2.2.1	Etapas del proceso de capacitación:	14
3	MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1	INICIO FORMAL.....	24
3.2	INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
3.3	INFORMACIÓN GENERAL CON LOS GERENTES.....	26
3.3.1	GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA).....	29
3.3.2	GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO.....	30
3.3.3	GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES.....	31
3.3.4	GERENCIA DE CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS.....	32
3.3.5	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	33
3.3.6	GERENCIA DE MERCADEO	34
3.3.7	GERENCIA DE TALENTO HUMANO.....	35
3.3.8	GERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	36
3.4	INFORMACIÓN GENERAL DE LA SEGUNDA LÍNEA	37

3.4.1	GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA)	38
3.4.2	GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO	39
3.4.3	GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES	41
3.4.4	GERENCIA DE MERCADEO	42
3.5	CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
3.5.1	GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA)	44
3.5.2	GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO	46
3.5.3	GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES	49
3.5.4	GERENCIA DE CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS	52
3.5.5	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	53
3.5.6	GERENCIA DE MERCADEO	55
3.5.7	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	57
3.5.8	GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	59
3.6	VALIDACIÓN GERENCIAL	61
3.6.1	GERENCIA DE RECURSOS	61
3.6.2	GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO	62
3.6.3	GERENCIA CLIENTES DIRECTOS Y PYMES	63
3.6.4	GERENCIA CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS	63
3.6.5	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	64
3.6.6	GERENCIA DE MERCADEO	64
3.6.7	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	65
3.6.8	GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	65
4	MARCO CONCLUSIVO	66
4.1	Conclusiones	66
4.2	Recomendaciones	67
5	BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Recursos	29
Tabla 2: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo	30
Tabla 3: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Clientes Directos y Pymes	31
Tabla 4: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos	32
Tabla 5: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Planificación y Control	33
Tabla 6: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Mercadeo.....	34
Tabla 7: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Talento Humano.....	35
Tabla 8: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Tecnología de la Información	36
Tabla 9: Resultados de Grupo Focal Tesorería	38
Tabla 10: Resultados de Grupo Focal Cobranzas	38
Tabla 11: Resultados de Grupo Focal Contraloría	39
Tabla 12: Resultados de Grupo Focal Centro de Excelencia Médica	39
Tabla 13: Resultados de Grupo Focal Mejoramiento Continuo.....	40
Tabla 14: Resultados de Grupo Focal Producción	40
Tabla 15: Resultados de Grupo Focal Efectivización	40
Tabla 16: Resultados de Grupo Focal Convenios	41
Tabla 17: Resultados de Grupo Focal Servicio al Cliente.....	41
Tabla 18: Resultados de Grupo Focal Marketing.....	42
Tabla 19: Resultados de Grupo Focal Producto.....	42
Tabla 20: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Recursos.....	44
Tabla 21: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Recursos	45
Tabla 22: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo.....	46
Tabla 23: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo	48
Tabla 24: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Clientes Directos y Pymes	49
Tabla 25: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Clientes Directos y Pymes	51
Tabla 26: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos	52
Tabla 27: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos	52
Tabla 28: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Planificación y Control	53
Tabla 29: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Planificación y Control	54
Tabla 30: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Mercadeo	55
Tabla 31: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Mercadeo.....	56
Tabla 32: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Talento Humano	57
Tabla 33: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Talento Humano.....	58
Tabla 34: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Tecnología de la Información	59
Tabla 35: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Tecnología de la Información	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración I: Primera línea de la estructura organizacional (Humana S.A., 2013).....	3
Ilustración II: Organigrama de la estructura organizacional. (Humana S.A., 2013).....	6
Ilustración III: Participación de mercado compañías de medicina prepagada (Bolsa de Valores, 2012)	8

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de las organizaciones entiende la importancia de la capacitación y saben que representa una inversión y no un gasto. Ese enfoque ha cambiado gracias a nuevos modelos que permiten medir el impacto de los programas de formación en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

El presente proyecto propone un modelo para gestionar la capacitación de manera óptima en Humana S.A. a través de la detección estratégica de necesidades de capacitación y la aplicación del nivel de evaluación de retorno de inversión. Para lograrlo se busca alinear los objetivos estratégicos de la organización con las necesidades de capacitación, para finalmente medir el impacto que tuvo la formación en el cumplimiento de la estrategia del negocio.

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Humana S.A. brinda un servicio de salud y atención médica en general, bajo el enfoque de prepago. Se constituyó en la ciudad de Quito en 1994; está reglamentada por las leyes de la República del Ecuador y regulada por la Superintendencia de Compañías y el Ministerio de Salud Pública. Su objetivo es otorgar a sus afiliados, en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones, financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general. (Humana S.A., 2011)

1.2.1 Estatutos

1.2.1.1 Visión, Misión y Valores (Humana S.A., 2008):

- **Visión**

Generaremos bienestar a nuestros clientes con un acceso ágil, cálido y confiable a un sistema de salud disponible para todas las personas.

Impulsaremos el progreso de nuestro país contribuyendo al desarrollo de comunidades sanas y productivas.

Trascenderemos fronteras promoviendo a Ecuador como destino de clase mundial en la preservación de la salud.

- **Misión**

Nos comprometemos a respaldar y acompañar a nuestros clientes en la atención de sus necesidades de salud a lo largo de todas las etapas de su vida con una gestión perdurable en el tiempo.

- **Valores**

- ✓ Innovar
- ✓ Servir
- ✓ La excelencia
- ✓ Desarrollarme
- ✓ Integridad

1.2.2 Estructura Organizacional

Actualmente Humana S.A. cuenta con 290 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en Quito, Guayaquil y Cuenca.

La empresa tiene una estructura organizacional conformada por ocho áreas:



Ilustración I: Primera línea de la estructura organizacional (Humana S.A., 2013)

1. Gestión de Recursos: Es el área financiera administrativa que abarca los siguientes departamentos:
 - a) Tesorería: departamento encargado de emitir los distintos pagos a los clientes, brokers, prestadores y afiliados.
 - b) Cobranzas: maneja la gestión de cobro a los clientes, brokers, prestadores y afiliados.
 - c) Contable: departamento que lleva control sobre los gastos, ingresos y cruces de cuentas de la empresa.
 - d) Administrativo: departamento que gestiona el mantenimiento de las instalaciones y solicitudes de proveeduría.

2. Gestión de Procesos y Mejoramiento Continuo: es el área encargada de todos los procesos de la Empresa, los departamentos que la conforman son:
 - a) Centro de excelencia médica: departamento especializado en los procesos de auditoría médica de los contratos de los clientes.
 - b) Mejoramiento continuo: encargado de dar seguimiento a los distintos procesos de la empresa y proponer alternativas de mejora que permitan optimizar tiempo y recursos.
 - c) Producción: maneja la emisión de las tarjetas de seguro para los afiliados y el ingreso de los contratos en el sistema de la Empresa.
 - d) Efectivización: se encarga del proceso de reembolso a los clientes y pago a los prestadores médicos.
 - e) Convenios: departamento que busca generar convenios con nuevos prestadores y mantener a los actuales para de esta manera tener una gama más amplia de opciones para los clientes.

3. Gestión de clientes directos y Pymes: es el área comercial del segmento individual que se encarga de aperturar nuevos mercados y clientes. La fuerza de ventas directas de Humana asciende a 100 ejecutivos a nivel nacional.

4. Gestión de Clientes Corporativos y Masivos: abarca el área de negocios corporativos y masivos, la cual se encarga de generar nuevos negocios y mantener a los actuales, brindando un servicio adecuado a los afiliados. Esta área también incluye servicio al cliente.

5. Gestión de Planificación y Control: encargada de llevar un control sobre la siniestralidad de las cuentas corporativas que se manejan y analizar si es rentable para la organización mantener esos clientes.

6. Gestión de Mercadeo: área que busca posicionar la imagen y servicios de Humana S.A. en la comunidad. Incluye a los siguientes departamentos:
 - a) Marketing: departamento que maneja la publicidad de la Empresa a través de distintos medios y actividades que incluyen auspicios, lanzamiento de nuevos productos, entre otros.
 - b) Producto: departamento que se encarga de crear nuevos productos que se ajusten a las necesidades del mercado ecuatoriano.

7. Gestión del Talento Humano abarca administración laboral y nómina, selección, beneficios al personal, capacitación, comunicación organizacional, seguridad industrial y medicina laboral.

8. Gestión de Tecnología de la Información: se encarga del desarrollo y ejecución de nuevos proyectos tecnológicos que permitan mejorar los procesos para así, poder brindar un mejor servicio a los clientes.

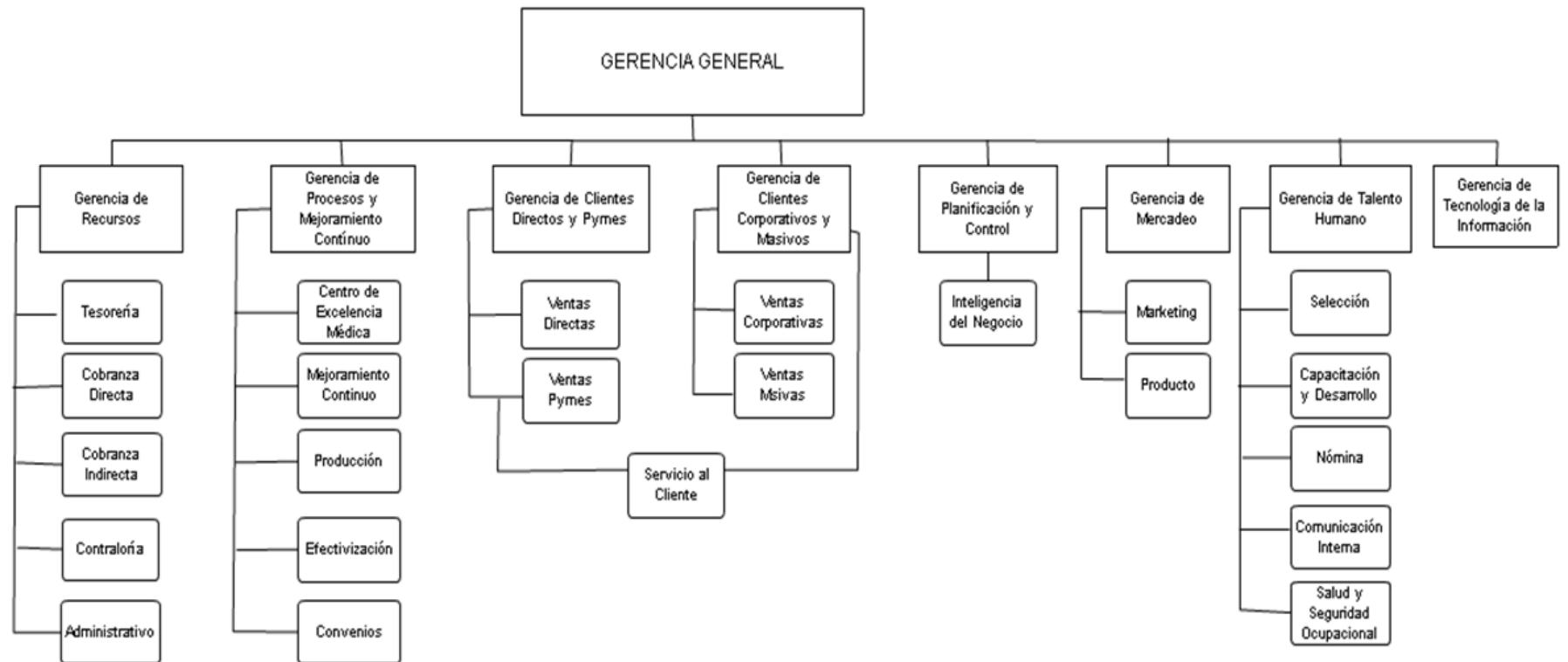


Ilustración II: Organigrama de la estructura organizacional. (Humana S.A., 2013)

1.2.3 Principales productos y competencia

Humana S.A. ofrece una amplia gama de productos que pueden ser clasificados en cuatro líneas de negocios: individuales, pymes, corporativos y masivos. (Humana S.A., citado en Bolsa de Valores, 2011)

- Individuales: son productos que van dirigidos a núcleos familiares en los que el titular es la persona que realiza la contratación.
- Pymes: esta línea de negocio está enfocada hacia las pequeñas y medianas empresas. Para optar por un plan de estas características se debe contar al menos con cinco titulares.
- Corporativos: son productos dirigidos a empresas grandes con al menos 25 titulares. Las coberturas y condiciones se negocian de acuerdo a cada cliente.
- Masivos: Son productos de bajo costo que son comercializados a través de canales masivos, que resultan de las alianzas estratégicas que Humana efectúa con diversas instituciones tales como bancos, supermercados o farmacias.

De acuerdo a un análisis realizado por la Bolsa de Valores (2012); Humana S.A. se encuentra en el segundo lugar entre las empresas de medicina prepagada con una participación de mercado de un 24% (véase gráfico adjunto), siendo Salud S.A., Ecuasanitas y BMI sus principales competidores en el mercado ecuatoriano.

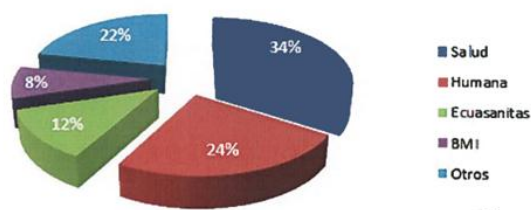


Ilustración III: Participación de mercado compañías de medicina prepagada (Bolsa de Valores, 2012)

1.3 DIAGNÓSTICO

En el año 2008, a raíz de un cambio en la directiva de Humana S.A., se inician algunos cambios importantes en la Empresa. Hasta esa fecha el negocio corporativo no era rentable, básicamente por las siguientes razones (Humana S.A., citado en Bolsa de Valores, 2011):

1. El sistema tecnológico que la Organización disponía no le permitía tener una operación acorde a las necesidades del negocio.
2. Los procesos eran manuales y generaban percepción de mal servicio interno y externo.
3. Las herramientas utilizadas no eran ni siquiera las mínimas para el manejo del negocio, ni para la administración de canales.
4. La Empresa mantenía una presencia lineal en el mercado de medicina prepagada, sin lograr un crecimiento considerable.
5. No existía un área de talento humano sino un departamento de personal enfocado principalmente en el pago de la nómina y los beneficios.

Con estos antecedentes, la nueva administración trabajó en diseñar un nuevo Modelo de Plan Estratégico que se enfoca en orientar la operación de la Compañía para desarrollar la

mejor relación posible con sus clientes, brindándoles productos y servicios innovadores. (Humana S.A., citado en Bolsa de Valores, 2011)

Para conseguirlo se han mejorado los procesos, consolidado y desarrollado canales masivos y rentabilizado el segmento corporativo para alcanzar crecimiento y mayor aceptación por parte de los clientes, con el objetivo de emprender un cambio que logre marcar una diferencia en la Compañía. (Humana S.A., citado en Bolsa de Valores, 2011)

Como se mencionó anteriormente, existía un departamento de personal con reporte a la Gerencia Financiera, con el propósito de desvincularle de esta área y darle mayor importancia, se creó la Gerencia de Gestión del Talento Humano, la cual se encargó de varias actividades que permitieron establecer una cultura organizacional enfocada en resultados, tomando como punto de partida una evaluación de clima laboral y una reestructuración de áreas que permitieron aplanar la pirámide existente hasta entonces. (Humana S.A., citado en Bolsa de Valores, 2011)

A pesar de estos cambios aún es necesario optimizar el manejo de algunos subsistemas del área de talento humano; actualmente no existe un manual de cargos, no se mide el desempeño y con respecto a capacitación, se la maneja de manera informal: cuando existen requerimientos puntuales se busca cubrirlos, sin embargo nunca se ha realizado un levantamiento de necesidades para contar con un plan que se oriente en el desarrollo de la persona y por lo tanto de la Empresa. Es por esto que la Gerencia de Talento Humano ha creado una Coordinación de Capacitación y Desarrollo para que trabaje en el fortalecimiento de estos procesos. El primer paso ha sido levantar un diagnóstico del proceso de capacitación:

- No existe ningún registro de las capacitaciones que se han realizado en la empresa.

- Al menos un 40% de las capacitaciones fueron coordinadas sin buscar el apoyo del área de talento humano, únicamente se buscaba su ayuda para gestionar temas logísticos como espacios físicos, breaks y materiales.

Con estos antecedentes, la coordinación de capacitación y desarrollo pretende reorganizar el proceso de forma que la Organización pueda tener un plan institucional de capacitación con el cual trabajar.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Compañías como Humana S.A. pretenden generar, a través de sus servicios y planes, alternativas de solución a favor de un grupo humano que requiere la atención oportuna frente a sus demandas. Para lograrlo es necesario que el personal que allí labora, cuente con el conocimiento de los roles y funciones que debe cumplir. Frente a esta realidad, la detección de necesidades de capacitación con la metodología de Retorno de la Inversión (ROI por sus siglas en inglés), permitirá tener un plan institucional de capacitación que desarrolle los conocimientos y habilidades necesarias de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Chiavenato (2008) señaló la importancia del capital humano para el éxito de un negocio, identificándolo como la principal ventaja competitiva entre las organizaciones, por lo cual las empresas se deben preparar continuamente para afrontar los desafíos de la innovación y la competencia. El éxito de éstas depende de colaboradores ágiles, emprendedores y dispuestos a correr riesgos. En estas circunstancias la única manera de conseguirlo es a través de la capacitación, que representa la mejor inversión que una empresa puede hacer. Es por esto que la utilización de la metodología de ROI, nos permitirá detectar las necesidades de

capacitación, asociadas a indicadores de impacto de la Organización y de esta manera atar el desempeño de personas y equipos a los objetivos estratégicos de la Empresa.

Finalmente, la realización de este proyecto permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de toda la carrera universitaria y, de la mano, proporcionar a la Organización un Plan Institucional de Capacitación con el cual podrá trabajar para mejorar el proceso que se ha venido manejando de manera informal.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Diseñar un Plan Estratégico de Capacitación para Humana S.A. para el periodo 2013-2014, con la metodología ROI.

1.5.2 Específicos

- Elaborar la propuesta para el levantamiento de necesidades de capacitación.
- Levantar la información sobre las necesidades estratégicas de capacitación con los gerente y líderes de cada área
- Proponer un plan institucional de capacitación para Humana S.A.
- Establecer los niveles de evaluación para el plan de capacitación propuesto.

1.6 PRESUPUESTO

La realización del presente proyecto implica la participación de Gerentes y Líderes para llevar a cabo las reuniones y grupos focales que se requieren para el levantamiento de información. Es por esto que, el costo que tiene el proyecto es el del tiempo dedicado por parte de los

participantes y de la persona responsable de capacitación. La proyección de los gastos de acuerdo a esto sería la siguiente:

PARTICIPANTES	PROMEDIO DE SALARIOS DE LOS PARTICIPANTES	VALOR POR HORA	TOTAL DE HORAS INVERTIDAS	GASTO REAL
GERENTES	\$ 5.500	34,37	24 HORAS	824,88
LÍDERES	\$ 3.000	18,75	12 HORAS	225,00
RESPONSABLE DEL PROYECTO	\$ 1.200	7,50	320 HORAS	\$ 2.400
TOTAL				\$ 3.449,88

1.7 EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto se la realizará de acuerdo a los niveles propuestos por la metodología ROI que serán explicados a detalle más adelante.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento se ha convertido en un aspecto crucial, un número importante de instituciones y organizaciones han comprendido que su éxito depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en ellas puede generar grandes beneficios. (Castillo F. , 2010)

Es así que, recursos humanos se convierte en el socio estratégico de todas las áreas dentro de una organización, siendo capaz de fortalecer el trabajo en equipo y transformar la organización de manera radical. Esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, para así conseguir el crecimiento personal y de la organización. (Castillo F. , 2010)

Para lograrlo, las empresas trabajan en diferentes procesos que permitan tener al mejor talento humano en sus organizaciones, iniciando desde el proceso de selección, capacitación, planes de desarrollo, entre otros.

2.2 CAPACITACIÓN:

Existen varias definiciones de capacitación, en el pasado varios especialistas de recursos humanos como por ejemplo Martha Alles, Alfonso Siliceo, Armando Cuesta, entre otros, la consideraban como un medio para adecuar a las personas a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban, sin embargo, actualmente ese concepto se ha ampliado y se considera que la capacitación es un medio para impulsar el desempeño en el trabajo; que desarrolla las competencias de las personas para ser más productivas, creativas e innovadoras, a fin de que contribuyan con los

objetivos organizacionales. De esta manera, la capacitación se convierte en una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente con los resultados del negocio, convirtiéndose en la manera más eficaz de agregar valor a las personas, organización y a los clientes, enriqueciendo el patrimonio humano de las organizaciones. (Chiavenato, 2008)

“Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.” (Alles, 2006, p.219)

En definitiva, se puede concluir que la capacitación es una herramienta que permite a las organizaciones potencializar las competencias de sus colaboradores para que puedan desempeñarse de mejor manera y generar mejores resultados, a través del desarrollo de las personas.

2.2.1 Etapas del proceso de capacitación:

Chiavenato (2008) establece que existen 4 etapas en el proceso de capacitación:

1. El diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El instituto ROI sugiere que para obtener resultados efectivos, se debe realizar un diagnóstico alineado a los objetivos estratégicos de la organización para evaluar el impacto real que tiene en el cumplimiento de dichos objetivos.

2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Normalmente se realiza un cronograma anual de trabajo, priorizando las capacitaciones más importantes.
3. La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación, buscando que se dé el cumplimiento de todo lo propuesto previamente en el diseño.
4. La evaluación consiste en medir los cursos y su efectividad.

2.2.1.1 El diagnóstico

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de la capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. (Pinto, 2000)

Según Chiavenato (2008) la primera etapa de la capacitación se basa en el levantamiento de un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la empresa. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar sobre la base de ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Es por esto que se sugieren cuatro niveles de análisis.

- El análisis organizacional, que permite validar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
- El análisis de los recursos humanos que parte del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, actitudes, conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

- El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, lo cual permite saber cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus funciones.
- El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación.

Se señala que el diagnóstico de necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos (Grados, 2009):

- Realizar un análisis que permita determinar las principales brechas entre lo que se hace y lo que debería hacerse.
- Determinar si las brechas encontradas pueden ser solucionadas a través de la capacitación.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y establecer un cronograma de trabajo.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación que se aspira realizar.
- Priorizar las necesidades de capacitación de acuerdo a lo que la organización requiera.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

2.2.1.2 El diseño

Chiavenato (2008) define al diseño como la etapa de planificación de las acciones de capacitación, donde se debe tener un objetivo específico que responda a las siguientes preguntas: ¿Quién debe ser capacitado? ¿Cómo capacitar? ¿En qué capacitar? ¿Quién

capacitará? ¿Dónde se capacitará? ¿Cuándo capacitar? ¿Para qué capacitar?. Buscando así diseñar un programa integral y cohesionado. En el diseño se debe realizar un cronograma, priorizando las necesidades más relevantes para así ir trabajando de la mejor manera posible.

2.2.1.3 La implementación

La etapa de implementación se basa en elaborar el plan de capacitación partiendo de las necesidades y prioridades que marcó el diagnóstico que se realizó previamente. (Chiavenato, 2008)

La capacitación cuenta con una gama muy amplia de opciones, actualmente con los avances tecnológicos en conjunto con la variedad de técnicas para transmitir la información de los programas de capacitación.

2.2.1.4 La evaluación

Finalmente, se debe evaluar el programa de capacitación para poder conocer si cumplió con lo esperado y si realmente satisfizo las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. (Chiavenato, 2008)

Los costos de la capacitación no sólo incluyen materiales e instructor; sino también el tiempo de pérdida de la producción de los participantes del programa. Por tal motivo es muy importante evaluar su impacto ya que de esta manera se puede evidenciar que la capacitación no es un gasto sino una inversión.

Kirkpatrick (2008) propone 4 niveles de resultados en la evaluación de capacitación:

1. **Reacción:** evaluación que se realiza al final del curso en donde se presenta un cuestionario a los participantes para que califiquen las características del programa, es decir objetivos, contenidos, metodología, ambiente, espacio físico y el desempeño del instructor. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación.
2. **Aprendizaje:** mide las acciones que los participantes podrán hacer como consecuencia del curso, el grado de aprendizaje, si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si existe un cambio en él luego de la capacitación. Para poder ejecutar este nivel de evaluación es importante que al inicio del curso se hayan establecido los objetivos que se pretenden cumplir. El instructor es el responsable de realizar esta evaluación aplicando una prueba de conocimientos, al final del evento.
3. **Aplicación:** evalúa el desempeño derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Se diferencia de las evaluaciones de aprendizaje porque en lugar de buscar que el participante demuestre al final del curso el aprendizaje; la aplicación implica lo que harán ya en su puesto de trabajo, después del curso, bajo condiciones laborales reales. Esta evaluación se la realiza algún tiempo después de haber finalizado el curso, generalmente después de dos o tres meses.
4. **Reacción:** esta evaluación va de la mano con la del nivel tres, porque pretende determinar si la aplicación que han hecho los participantes de lo aprendido en su trabajo, impacta en indicadores específicos relacionados con la gestión de la organización.

Posteriormente, Jack Phillips (1999) incluyó un quinto nivel en el esquema planteado por Kirkpatrick. (Moreno, 2010)

5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI, implica medir el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Actualmente, es considerado el nivel más importante y decisivo para demostrar que la capacitación es una inversión en el sentido financiero del término. (Moreno, 2010)

Este nivel se implementa siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Evaluación de impacto con resultados positivos
- Indicadores tangibles, es decir que puedan ser costeados
- Registro de los costos del programa (costo de materiales, honorarios del instructor, etc.)

Únicamente los cursos que se alinean a los objetivos estratégicos podrán ser evaluados bajo los dos últimos niveles, es por esto que es importante realizar un diagnóstico que se alinee a los objetivos organizacionales porque serán estas necesidades las que puedan medirse en niveles de impacto y de ROI.

2.2.1.5 Detección de necesidades de capacitación y el modelo de retorno de inversión

Moreno (2010, p.2) define que “la detección estratégica de necesidades de capacitación (DENC) es un proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación”

La DENC se planifica y se lleva a cabo de acuerdo a una secuencia durante un período de tiempo. Durante su ejecución se recolectan varios datos, con el uso de ciertas técnicas y métodos, para luego ser analizados. Las conclusiones se obtienen al finalizar el análisis y usualmente el resultado se concreta en la elaboración de un plan institucional de capacitación para un período determinado. (Moreno, 2010)

La DENC se diferencia de una detección convencional de necesidades en su enfoque estratégico. Esto quiere decir que la DENC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de:

- contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización
- impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Moreno (2010) señala que las fases para llevar a cabo el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo al Instituto ROI son:

1. Inicio formal:

- Obtener el apoyo de la gerencia o la dirección: es necesario hacer una presentación ejecutiva en la cual se haga énfasis en los beneficios que el proyecto aportará a la organización.
- Comunicar el proyecto a la organización: cuando la iniciativa haya sido aprobada, se solicita al gerente general que envíe una notificación a toda la organización para dar inicio al proyecto.
- Definir los productos, formatos, tiempos y responsables del proyecto: en esta etapa se planifica el trabajo operativo identificando a los responsables y capacitándolos. Se adaptan los formatos propuestos por Moreno (2013), que se utilizarán para la

recolección de datos, se debe también revisar los protocolos de entrevistas y grupos focales, y finalmente, agendar las reuniones con los gerentes y líderes.

2. Información general de la organización:

- Revisar los objetivos estratégicos organizacionales: previo a la realización de las entrevistas y grupos focales, es de vital importancia que la persona responsable se encuentre familiarizada con la organización, sus objetivos, estructura, planes estratégicos, etc.
- Revisar documentación organizacional: para tener una visión más amplia de los resultados de la organización se recomienda revisar el balance scorecard, resultados de encuestas de clima laboral, informes de satisfacción de clientes, etc.
- Revisar información relevante de cada área: planes operativos, programas y proyectos específicos de cada área, también los informes de gestión.
- Revisar planes de capacitación anteriores: cursos que han quedado pendientes y la gestión realizada.

3. Información general de gerentes.

Entrevistas individuales a gerentes: en esta etapa se tiene como propósito que los gerentes definan cuales son los objetivos anuales de su área. Luego, con la ayuda del responsable del proyecto se identifica cuáles de esos objetivos requieren del aporte de programas de capacitación para ser logrados.

4. Información general de la segunda línea.

Grupos focales con los jefes de área: si dentro de cada gerencia existen departamentos, se debe realizar, grupos focales con los jefes respectivos, se lo hace a través de un ejercicio similar de definición de objetivos por departamentos. La diferencia de esta actividad con las entrevistas es que, en este caso, los jefes van a recibir como insumo los objetivos estratégicos que han sido previamente definidos por el gerente de cada área. Los jefes deben analizar ese insumo y definir los objetivos de sus respectivos departamentos para luego determinar en qué casos se requieren actividades de capacitación para su cumplimiento.

5. Consolidación de la información

En esta etapa se consolida la información de las entrevistas y grupos focales realizados. Sobre la base de esta información, se elabora el plan de capacitación de cada área de la Organización y los niveles de evaluación que aplican a cada programa de formación.

6. Validación general

Luego de haber consolidado la información recolectada, se la presenta a los gerentes para su validación final. Ellos deben decidir finalmente qué cursos son necesarios para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos del área y priorizar qué cursos deben darse en el corto, mediano y largo plazo. Con esta validación, se elaboran los planes finales de capacitación.

7. Planes de evaluación:

Se debe definir el nivel de evaluación para cada uno de los cursos que están incluidos en el plan de capacitación. Es importante tener en cuenta que, tal como se menciona antes, no todo programa de capacitación tiene que ser evaluado en los cinco niveles ya que esto va a depender del tipo de programa. Phillips & Phillips (2005, citado en Moreno, 2010) afirma que:

El 100% de los cursos o programas tienen que ser evaluados en el nivel uno, es decir, el nivel de reacción. En el nivel dos, tienen que ser evaluados aproximadamente un 60% de los programas de capacitación. En el nivel tres, que es la aplicación, entre un 30% a 40% de programas. En el nivel cuatro, que es el impacto, aproximadamente entre un 10% a 20% de los programas. Y en el nivel cinco, que es el ROI, entre un 5% y un 10% de programas de capacitación.

8. Tareas en el corto plazo.

Después de finalizado el DENC, se debe diseñar el programa de capacitación. Esto incluye la definición de proveedores con los que se va a trabajar y detectar los casos en los que se pueda considerar formadores internos.

3 MARCO METODOLÓGICO

Para la realización del presente proyecto se trabajó con la metodología ROI, desarrollando así los pasos que ésta propone de la siguiente manera:

3.1 INICIO FORMAL

Antes de iniciar el proyecto es muy importante obtener la aprobación y apoyo de la gerencia. En la actualidad Humana S.A. no cuenta con un Gerente General por lo cual se revisó con la Gerente de Talento Humano la viabilidad de desarrollar el proyecto en la Compañía, el acercamiento fue positivo y la aprobación inmediata.

La Gerente de Talento Humano envió la notificación a toda la Organización, adaptando el modelo de comunicación que propone el Instituto ROI (citado en Moreno, 2010, p.9), dando inicio al proyecto de manera formal.

En esta misma etapa se asignó a la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo la responsabilidad sobre las siguientes actividades:

- Adaptar los formatos propuestos por Moreno (2013), que serían utilizados para la recolección de información.
- Revisar y definir los protocolos para las entrevistas y grupos focales.
- Establecer un cronograma de trabajo.

3.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

En la segunda fase se revisó información relevante de la Empresa:

- Objetivos estratégicos organizacionales
- Estructura
- Planes estratégicos
- Encuestas de clima laboral
- Información sobre capacitación de años anteriores

Dentro de los hallazgos más importantes relacionados con la capacitación se pueden señalar los siguientes:

- Encuestas de clima laboral

La empresa consultora Celorio & Dines, ha realizado desde el año 2008, encuestas de clima laboral en Humana S.A., de acuerdo a los resultados obtenidos en la última encuesta que fue efectuada en el año 2012, se realizaron algunas recomendaciones relacionadas a iniciativas de capacitación:

- Realizar capacitaciones a los colaboradores que no han hecho aún los módulos de cultura organizacional: liderazgo personal y paradigmas y pensamiento sistémico.
- Iniciar con una capacitación sobre destrezas interpersonales y comunicación para toda la Organización.
- Iniciar el proceso de construcción de equipos de alto rendimiento para líderes.
- Crear un sistema de capacitación técnica dentro de cada área.

- Iniciar el desarrollo y la implementación de un modelo de competencias para ser aplicado en los procesos de Talento Humano: selección, evaluación, capacitación y desarrollo.

3.3 INFORMACIÓN GENERAL CON LOS GERENTES

Finalizada la segunda etapa, se inició con las entrevistas a los gerentes. Como se mencionó anteriormente, Humana S.A. cuenta con ocho áreas:

- Gerencia de Recursos
- Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo
- Gerencia de Clientes Directos y Pymes
- Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos
- Gerencia de Planificación y Control
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de Talento Humano
- Gerencia de Tecnología de la Información.

Las entrevistas realizadas tenían como propósito alinear la capacitación con los objetivos estratégicos. De acuerdo a la metodología ROI las entrevistas deben basarse en un protocolo establecido, el cual permite dirigir las preguntas y obtener la información necesaria. En este caso, se utilizó el protocolo sugerido por el Instituto ROI (citado en Moreno, 2010, p.12):

Protocolo de entrevista con los gerentes

En la entrevista se deben analizar los siguientes tópicos:

1. Objetivos estratégicos: identificar los grandes objetivos del área y entender de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.
2. Metas: cómo se miden los objetivos, cuáles son los indicadores que se utilizan, qué metas no se han logrado, resultados de años anteriores, etc.
3. Prioridades: determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes. Cuáles son necesarios trabajar en el corto plazo.
4. Principales dificultades y brechas a cubrir en el área: pensar en el papel del área en el contexto de la organización y su grado de contribución actual a la obtención de los resultados estratégicos de la organización.
5. Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo: se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.
6. Planes de desarrollo dentro del área: indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.
7. Expectativas respecto al proceso de DeNC: indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.
8. Otros comentarios.

La información recolectada en las entrevistas es analizada e integrada en un cuadro de mando integral (Scorecard) del área, esto es el detalle de los objetivos que el área se ha propuesto lograr para un período de tiempo determinado. Como se mencionó anteriormente, estos formatos son los propuestos por Moreno (2013). Los componentes de los cuadros de mando son:

- Objetivo a lograr: descripción de los resultados a lograr en un período de tiempo determinado.
- Indicadores: las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo
- Metas: el nivel de resultado a lograr.
- Iniciativas: las acciones necesarias para lograr el objetivo.
- Prioridad: identificación de los objetivos más importantes.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en Humana S.A.

3.3.1 GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA)

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Disminuir los tiempos de cobranza	Tiempo de cobranza	Actual: 25 días Meta: 5 días Plazo junio 2013	Capacitar al personal en técnicas de cobranzas	1/3
Disminuir los tiempos de pago a Proveedores	Tiempo de pago a proveedores	Actual: 40 a 60 días Meta: 30 días Plazo: diciembre 2013	Realizar una priorización de pagos pendientes	2/3
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 60% Meta: 90% Plazo: diciembre 2013	Revisar brechas del área Hacer un análisis de los índices de productividad vs. gestión del desempeño y proponer planes de acción de desarrollo de competencias Comunicar índices actuales al personal y objetivos propuestos Capacitar al personal en Excel	3/3

Tabla 1: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Recursos

3.3.2 GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Mantener el proceso de efectivización con el menor número de errores	Indicadores de: Calidad Costo oculto Productividad Mejora continua	Actual: 95% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Monitorear el proceso en búsqueda de posibles mejoras Controlar los indicadores del proceso Capacitar al personal en herramientas informáticas que les permitan mejorar su productividad	1/5
Implementar el proceso de aseguramiento	Porcentaje de etapas del proceso implementadas	Actual: 0% Meta: 100% Plazo: Junio 2014	Capacitar a los miembros del proceso en trabajo en equipo, preparación al cambio, comunicación efectiva	2/5
Diseñar e implementar el proceso de modelo de atención	Porcentaje de etapas del proceso implementadas	Actual: 0% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2014	Capacitar a los miembros del proceso en trabajo en equipo, preparación al cambio, comunicación efectiva	5/5
Incrementar el número de convenios	Número de nuevos convenios	Actual: 95 Meta: 120 Plazo: Diciembre 2013	Analizar oportunidades de mejora	4/5
Mejorar el funcionamiento del centro de excelencia médica	Nivel de conocimiento médico transmitido al personal	Actual: 20% Meta: 80% Plazo: Diciembre 2013	Rediseñar el modelo del centro de excelencia médica Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo	3/5

Tabla 2: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo

3.3.3 GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Incrementar la venta de productos individuales	Volumen mensual de venta de productos individuales	Actual: \$40 mil mensual Meta: \$60 mil mensual Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal en técnicas de negociación y cierre de ventas	1/4
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 60% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Implementar sales force Capacitar al personal en el uso de sales force	4/4
Diseñar e implementar una escuela de ventas y servicio al cliente	Porcentaje de implementación de la escuela de ventas y servicio al cliente	Actual: 20% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo Utilizar herramientas de e-learning	3/4
Disminuir el número de desafilaciones	Número de desafilaciones	Actual: 6.54% Meta: 20% Plazo: Junio 2014	Analizar las razones por las cuales los clientes se están desafilando y buscar correctivos	2/4

Tabla 3: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Clientes Directos y Pymes

3.3.4 GERENCIA DE CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Cumplir el presupuesto de ventas	Volumen mensual de ventas	Actual: \$6 mil mensuales Meta: \$12 mil mensuales Plazo: diciembre 2013	Capacitar al personal en técnicas de negociación y cierre de ventas Direccionar los controles de siniestralidad al área técnica	1/2
Fidelizar a los clientes corporativos	Número de cuentas renovadas	Actual: 40% Meta: 70% Plazo: Diciembre 2013	Monitorear el proceso en búsqueda de posibles mejoras Dar acompañamiento al cliente en todas las etapas Comunicar oportunamente cambios en los planes Capacitar al personal en técnicas de fidelización	2/2

Tabla 4: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos

3.3.5 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Diseñar e implementar el nuevo modelo del área de planificación y control	Porcentaje de etapas implementadas del modelo del área de planificación y control	Actual: 10% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Delimitar funciones con el área comercial Capacitar al equipo en conocimientos técnicos Reforzar competencias de análisis y toma de decisiones para que el proceso deje de ser mecánico	1/3
Disminuir la siniestralidad de los clientes	Índice de siniestralidad	Actual: 71% Meta: 62% Plazo: Enero 2014	Sistematizar los índices de siniestralidad Controlar la siniestralidad	2/3
Mejorar la rentabilidad de todas las líneas de negocio	Índice de rentabilidad de las líneas de negocio	Actual: 5% Meta: 10% Plazo: Enero 2014	Capacitar al equipo en conocimientos técnicos Manejar las cotizaciones dentro del área de planificación y control	3/3

Tabla 5: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Planificación y Control

3.3.6 GERENCIA DE MERCADEO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Mejorar los productos existentes	Productos modificados	Actual: 70% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Revisar oportunidades de mejora Realizar estudios de mercado	4/4
Generar nuevos productos que generen mayores ingresos	Número de productos nuevos	Actual: 13 Meta: 20 Plazo: Diciembre 2013	Realizar estudios de mercado	3/4
Generar modelos de negocio más rentables a la Empresa	Número de negocios nuevos	Actual: 10 Meta: 30 Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal responsable sobre nuevas tendencias en el mercado Explorar nuevos mercados	1/4
Diseñar una estrategia de fidelización y retención de clientes	Número de clientes afiliados	Actual: 40% Meta: 60% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal responsable sobre nuevas tendencias en el mercado	2/4

Tabla 6: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Mercadeo

3.3.7 GERENCIA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Fortalecer la cultura organizacional	Número de personas que han aprobado los módulos de cultura organizacional	Actual: 40% Meta: 90% Plazo: Diciembre 2013	Establecer un cronograma de capacitaciones al personal en los módulos pendientes Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo	1/3
Mejorar el perfil de los líderes	Nivel de mejora en el desempeño de los líderes	Actual: Normal Meta: Excelente Plazo: Junio 2014	Desarrollar un sistema de seguimiento de desempeño y de métricas	2/3
Implementar un sistema de gestión por competencias	Porcentaje de etapas implementadas del sistema	Actual: 0% Meta: 100% Plazo Diciembre 2013	Capacitar al personal responsable de la implementación en gestión de competencias Capacitar a los gerentes y líderes sobre el modelo a implementarse	3/3

Tabla 7: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Talento Humano

3.3.8 GERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRIORIDAD
Desarrollar e implementar nuevos proyectos tecnológicos que mejoren la relación con el cliente interno y externo	Porcentaje de etapas implementadas de nuevos proyectos tecnológicos	Actual: 40% Meta: 80% Plazo: Diciembre 2013	Revisar con el cliente interno los nuevos requerimientos Realizar un cronograma de trabajo en el que se priorice los proyectos más relevantes para la organización	1/4
Mejorar los productos ya existentes	Productos modificados	Actual: 20% Meta: 50% Plazo Diciembre 2013	Encuesta / sondeos a clientes internos sobre el servicio ofrecido para determinar oportunidades de mejora	4/4
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 70% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Revisar brechas del área Comunicar índices actuales al personal y objetivos propuestos	3/4
Incrementar el nivel de conocimiento de las herramientas tecnológicas dentro del equipo de sistemas	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas	Actual: 30% Meta: 70% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al equipo en la parte técnica para que puedan tener todos conocimiento sobre las distintas herramientas Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo	2/4

Tabla 8: Resultados de entrevistas con la Gerencia de Tecnología de la Información

3.4 INFORMACIÓN GENERAL DE LA SEGUNDA LÍNEA

En esta etapa se realizó los grupos focales con los jefes de área de las gerencias que cuentan con más de un departamento:

- Gerencia de Recursos
 - Tesorería
 - Cobranzas
 - Contraloría
- Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo
 - Centro de Excelencia Médica
 - Mejoramiento Continuo
 - Producción
 - Efectivización
 - Convenios
- Gerencia de Clientes Directos y Pymes
 - Servicio al Cliente
 - Ventas
- Gerencia de Mercadeo
 - Marketing
 - Producto

La diferencia de esta actividad con las entrevistas es que los jefes recibieron como insumo los objetivos estratégicos que fueron previamente definidos por el gerente de cada área y con esa

información establecieron las iniciativas de capacitación que permitirán el cumplimiento de dichos objetivos.

A continuación se describen los resultados obtenidos:

3.4.1 GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA)

3.4.1.1 TESORERÍA

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Disminuir los tiempos de pago a prestadores, afiliados y proveedores	Capacitar al personal en Excel
Mejorar la productividad del área	Capacitar al personal en preparación al cambio Capacitar al personal en trabajo en equipo

Tabla 9: Resultados de Grupo Focal Tesorería

3.4.1.2 COBRANZAS

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Disminuir los tiempos de cobranza	Capacitar al personal en técnicas de cobranzas Capacitar en servicio al cliente
Mejorar la productividad del área	Capacitar en Excel intermedio a todo el equipo Capacitar en trabajo en equipo

Tabla 10: Resultados de Grupo Focal Cobranzas

3.4.1.3 CONTRALORIA

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Mejorar la productividad del área	Capacitar en Excel intermedio a todo el equipo para optimizar el tiempo Capacitar al personal en actualizaciones tributarias Capacitar al equipo en actualizaciones contables

Tabla 11: Resultados de Grupo Focal Contraloría

3.4.2 GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

3.4.2.1 CENTRO DE EXCELENCIA MÉDICA

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Mantener el proceso de efectivización con el menor número de errores	Capacitar al personal en conocimientos médicos relacionados a su trabajo diario
Mejorar el funcionamiento del centro de excelencia médica	Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo

Tabla 12: Resultados de Grupo Focal Centro de Excelencia Médica

3.4.2.2 MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Diseñar e implementar el proceso de modelo de atención	Capacitar al personal del área de procesos en BPM Capacitar al personal en Excel avanzado

Tabla 13: Resultados de Grupo Focal Mejoramiento Continuo

3.4.2.3 PRODUCCIÓN

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Implementar el proceso de aseguramiento	Capacitar al personal en Excel Intermedio Capacitar a los miembros del proceso en trabajo en equipo, preparación al cambio, comunicación efectiva Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos

Tabla 14: Resultados de Grupo Focal Producción

3.4.2.4 EFECTIVIZACIÓN

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Mantener el proceso de efectivización con el menor número de errores	Capacitar al personal en herramientas informáticas que les permitan mejorar su productividad Capacitar al personal en conocimientos médicos Capacitar a los equipos en servicio al cliente

Tabla 15: Resultados de Grupo Focal Efectivización

3.4.2.5 CONVENIOS

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Incrementar el número de convenios	<p>Capacitar al personal en técnicas de negociación</p> <p>Capacitar al equipo en conocimientos médicos</p> <p>Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos</p>

Tabla 16: Resultados de Grupo Focal Convenios

3.4.3 GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES

3.4.3.1 SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Diseñar e implementar una escuela de ventas y servicio al cliente	<p>Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo</p> <p>Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos</p>
Disminuir el número de desafiliaciones	<p>Capacitar al personal en técnicas de retención</p> <p>Capacitar al personal en manejo de conflictos con el cliente y en protocolo de servicio</p>

Tabla 17: Resultados de Grupo Focal Servicio al Cliente

3.4.4 GERENCIA DE MERCADEO

3.4.4.1 MARKETING

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Diseñar una estrategia de fidelización y retención de clientes	<p>Capacitar al personal responsable sobre nuevas tendencias en el mercado</p> <p>Capacitar al personal en estrategia digital</p>

Tabla 18: Resultados de Grupo Focal Marketing

3.4.4.2 PRODUCTO

OBJETIVOS	INICIATIVAS
Mejorar los productos existentes	<p>Capacitar al equipo en como cotizar precios</p> <p>Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos</p>
Generar nuevos productos que generen mayores ingresos	<p>Capacitar al equipo en como cotizar precios</p> <p>Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos</p>
Generar modelos de negocio más rentables a la Empresa	<p>Capacitar al personal responsable sobre nuevas tendencias en el mercado</p> <p>Capacitar al equipo en técnicas de negociación</p> <p>Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos</p>

Tabla 19: Resultados de Grupo Focal Producto

3.5 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se consolida la información de las entrevistas con los gerentes y los grupos focales con los líderes; con esta información se elabora el plan de capacitación de cada área de la Organización.

A continuación se detalla el plan elaborado:

3.5.1 GERENCIA DE RECURSOS (FINANCIERA)

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Disminuir los tiempos de cobranza	Tiempo de cobranza	Actual: 25 días Meta: 5 días Plazo junio 2013	Realizar curso de: Técnicas de Cobranzas
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 60% Meta: 90% Plazo: diciembre 2013	Realizar curso de : Excel Intermedio Realizar curso de: Actualización tributaria

Tabla 20: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Recursos

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Técnicas de Cobranzas	Tiempo de cobranza	Los participantes utilizarán las nuevas técnicas de cobranzas el 100% de sus interacciones con los clientes	Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, administrar de mejor manera el tiempo y resolver conflictos.	Analistas y Asistentes del departamento de Cobranzas	Alta
Excel Intermedio	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes diseñarán reportes e informes de su gestión. Realizarán análisis estadísticos de la cartera de cobranza que administran.	Los participantes estarán en la capacidad de diseñar tablas dinámicas para evaluar el estado de la cartera de cobranzas, podrán elaborar reportes de recaudos, morosidad y antigüedad de los clientes.	Colaboradores de los departamentos de cobranzas, tesorería y contraloría	Alta
Actualización Tributaria	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes aplicarán las nuevas reformas impartidas por el SRI en el año fiscal corriente.	Los participantes estarán en la capacidad de identificar las reformas impartidas por la autoridad tributaria (SRI) en el año fiscal corriente.	Colaboradores del departamento de contraloría	Alta

Tabla 21: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Recursos

3.5.2 GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Mantener el proceso de efectivización con el menor número de errores	Indicadores de : Calidad, Costo oculto, Productividad, Mejora continua	Actual: 95% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Realizar curso de: Excel intermedio
Implementar el proceso de aseguramiento	Porcentaje de etapas del proceso de aseguramiento implementadas	Actual: 0% Meta: 100% Plazo: Junio 2014	Realizar curso de: Preparación al cambio Realizar curso de: Trabajo en equipo Realizar curso de: Procesos en BPM Capacitar al personal en Excel Intermedio
Implementar el proceso de modelo de atención	Porcentaje de etapas del proceso de aseguramiento implementadas	Actual: 0% Meta: 100% Plazo: Junio 2014	Realizar curso de: Preparación al cambio Realizar curso de: Trabajo en equipo Realizar curso de: Procesos en BPM Capacitar al personal en Excel Intermedio
Incrementar el número de convenios	Número de nuevos convenios	Actual: 95 Meta: 120 Plazo: Diciembre 2013	Realizar curso de: Habilidades de negociación Realizar curso de: Conocimientos médicos básicos

Tabla 22: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Excel Intermedio	Indicadores de : Calidad, Costo oculto, Productividad, Mejora continua	Los participantes diseñarán reportes e informes de su gestión. Realizarán análisis estadísticos que les permitirán optimizar el tiempo de su trabajo	Los participantes estarán en la capacidad de diseñar tablas dinámicas para evaluar el estado de las cuentas por pagar a los clientes y prestadores. Podrán elaborar reportes de control de los tiempos de pago a los prestadores y a los clientes. Aprenderán a administrar la información de los reembolsos en una base de datos.	Miembros del equipo de efectivización	Alta
Preparación al cambio	*No aplica	Los participantes utilizarán las técnicas de adaptación al cambio en la implementación de los procesos de aseguramiento y del modelo de atención.	Los participantes aprenderán a identificar y manejar situaciones de cambio, podrán identificar técnicas de adaptación al cambio	Miembros de los procesos de aseguramiento y modelo de atención	Moderada
Trabajo en equipo	*No aplica	Los participantes trabajarán en equipo identificando sus fortalezas y debilidades, implementando estrategias que le permitan solucionar problemas. Realizarán reuniones semanales con su equipo de trabajo para revisar estrategias de mejora	Los participantes aprenderán a identificar y reconocer fortalezas y debilidades de su gestión como miembros de equipos de trabajo. Aprenderán a distribuir el trabajo de manera correcta. Estarán en la capacidad de diseñar planes de trabajo.	Miembros de los procesos de aseguramiento y modelo de atención	Moderada

Procesos en BPM	Porcentaje de etapas del proceso de aseguramiento y del proceso de modelo de atención implementadas	Los participantes realizarán flujos, modelamientos descriptivos y analíticos en la herramienta BPM en el 100% de los procesos de la Empresa	Los participantes estarán en la capacidad de diagramar flujos de procesos directamente en la herramienta BPM, podrán realizar modelamiento de procesos descriptivos y analíticos y a diseñar reportes.	Todos los colaboradores del departamento de procesos	Alta
Excel Intermedio	Porcentaje de etapas del proceso de aseguramiento implementadas	Los participantes diseñarán y automatizarán los reportes e informes de su gestión. Realizarán análisis estadísticos	Los participantes estarán en la capacidad de diseñar reportes de pagos prestadores, facturación, podrán automatizar reportes o indicadores en Excel.	Miembros de los procesos de aseguramiento y modelo de atención	Alta
Habilidades de negociación	Número de nuevos convenios	Los participantes utilizarán habilidades de negociación para cerrar convenios con nuevos prestadores médicos en el 100% de su interacción con ellos.	Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, administrar de mejor manera el tiempo y resolver conflictos.	Todos los colaboradores del departamento de convenios	Alta
Conocimientos médicos básicos	Número de nuevos convenios	Los participantes utilizarán su conocimiento médico para entablar contactos con clínicas y médicos particulares.	Los participantes aprenderán conceptos médicos, podrán diferenciar terminología técnica. Estarán en la capacidad de argumentar criterios médicos básicos.	Todos los colaboradores del departamento de convenios	Alta

Tabla 23: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Procesos y Mejoramiento Continuo

3.5.3 GERENCIA DE CLIENTES DIRECTOS Y PYMES

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Incrementar la venta de productos individuales	Volumen mensual de venta de productos individuales	Actual: \$40 mil mensual Meta: \$60 mil mensual Plazo: Diciembre 2013	Realizar curso de: Técnicas de negociación y cierre de ventas Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 60% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal en el uso de sales force
Diseñar e implementar una escuela de ventas y servicio al cliente	Porcentaje de implementación de la escuela de ventas y servicio al cliente	Actual: 20% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo
Disminuir el número de desafiliaciones	Número de desafiliaciones	Actual: 6.54% Meta: 20% Plazo: Junio 2014	Capacitar al personal en técnicas de retención Capacitar al personal en manejo de conflictos con el cliente y en protocolo de servicio

Tabla 24: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Clientes Directos y Pymes

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Técnicas de negociación y cierre de ventas	Volumen mensual de venta de productos individuales	Los participantes aplicarán las nuevas técnicas de ventas para captar nuevos clientes y cerrar ventas en el 100% de su gestión comercial	Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, resolver conflictos.	Supervisores y ejecutivos de ventas	Alta
Productos, procesos y servicios	Volumen mensual de venta de productos individuales	Los participantes utilizarán los conocimientos sólidos en procesos, servicios y productos para brindar información acertada a los clientes y generar más ventas en el 100% de su gestión comercial	Los participantes aprenderán a diferenciar los productos existentes. Aprenderán a identificar los procesos internos y externos. Podrán describir de manera correcta los servicios que la Empresa ofrece.	Supervisores, ejecutivos de ventas y de servicio al cliente	Alta
Uso de Sales Force	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes utilizaran sales force para llevar un control de la gestión que realizan y planificar su trabajo en el 100% de su gestión comercial	Los participantes aprenderán a utilizar sales force: ingresar clientes, hacer seguimiento, realizar una planificación de trabajo con la herramienta, svc: los participantes estarán en la capacidad de utilizar la herramienta para ingresar información de los clientes y revisar interacciones	Supervisores, ejecutivos de ventas y de servicio al cliente	Alta
Formación de formadores	Porcentaje de implementación de la escuela de ventas y servicio al cliente	Los participantes dictarán cursos con técnicas didácticas en los que capacitarán al resto de participantes sobre los procesos, servicios y productos en el 100% de cursos que se den	Los participantes aprenderán a dirigir las actividades de aprendizaje con técnicas didácticas, así como el desarrollo de cursos a través de la metodología de enseñanza y evaluación	Supervisores de ventas y coordinadora de capacitación técnica	Alta

Técnicas de retención de clientes	Número de desafiliaciones	Los participantes negociarán y aplicarán técnicas de retención para convencer a los clientes de no dejar la Compañía en el 100% de su gestión de retención	Los participantes aprenderán estrategias y técnicas necesarias para persuadir y retener a los clientes en la empresa. El participante estará en la capacidad de dar respuestas acertadas a los clientes, plantearle beneficios y negociar con él.	Equipo de servicio al cliente	Alta
Manejo de Conflictos y negociación		Los participantes utilizarán habilidades de negociación para retener a los clientes en el 100% de su gestión	Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, administrar de mejor manera el tiempo y resolver conflictos.	Equipo de servicio al cliente	Alta
Protocolo de servicio		Los participantes aplicarán las técnicas de atención en el 100% de las interacciones que realicen con clientes	Los participantes aprenderán a manejar objeciones e interpretar el lenguaje no verbal del cliente	Equipo de servicio al cliente	Alta

Tabla 25: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Clientes Directos y Pymes

3.5.4 GERENCIA DE CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Cumplir el presupuesto de ventas	Volumen mensual de ventas	Actual: \$6 mil mensuales Meta: \$12 mil mensuales Plazo: diciembre 2013	Capacitar al personal en técnicas de negociación y cierre de ventas
Fidelizar a los clientes corporativos	Número de cuentas renovadas	Actual: 40% Meta: 70% Plazo: Diciembre 2013	

Tabla 26: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Técnicas de negociación y cierre de ventas	Volumen mensual de ventas	Los participantes aplicarán las nuevas técnicas de ventas para captar nuevos clientes y cerrar ventas en el 100% de su gestión comercial	Los participantes aprenderán nuevas herramientas de ventas para utilizarlas en su trabajo diario. Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, administrar de mejor manera el tiempo y resolver conflictos.	Todos los miembros del equipo corporativo	Alta

Tabla 27: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Clientes Corporativos y Masivos

3.5.5 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Diseñar e implementar el nuevo modelo del área de planificación y control	Porcentaje de etapas implementadas del modelo del área de planificación y control	Actual: 10% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al equipo en conocimientos técnicos
Disminuir la siniestralidad de los clientes	Índice de siniestralidad	Actual: 71% Meta: 62% Plazo: Enero 2014	Capacitar al equipo en conocimientos técnicos
Mejorar la rentabilidad de todas las líneas de negocio	Índice de rentabilidad de las líneas de negocio	Actual: 5% Meta: 10% Plazo: Enero 2014	Capacitar al equipo en conocimientos técnicos

Tabla 28: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Planificación y Control

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Técnicas de control de siniestralidad	Porcentaje de etapas implementadas del modelo del área de planificación y control	Los participantes diseñaran un modelo de gestión para trabajar en los controles de siniestralidad con todos los clientes que la Empresa tiene. Sistematizaran una tabla de cotizaciones de acuerdo a la siniestralidad de cada cliente.	Los participantes estarán en la capacidad de diseñar un modelo de seguimiento y control de la siniestralidad, podrán identificar los indicadores de siniestralidad. Aprenderán a realizar cotizaciones.	Todo el equipo de la gerencia técnica	Alta
	Índice de siniestralidad			Todo el equipo de la gerencia técnica	Alta
	Índice de rentabilidad de las líneas de negocio			Todo el equipo de la gerencia técnica	Alta

Tabla 29: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Planificación y Control

3.5.6 GERENCIA DE MERCADEO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Generar modelos de negocio más rentables a la Empresa	Número de negocios nuevos	Actual: 10 Meta: 30 Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal responsable sobre nuevas tendencias en el mercado Capacitar al equipo en técnicas de negociación
Diseñar una estrategia de fidelización y retención de clientes	Número de clientes afiliados	Actual: 40% Meta: 60% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal en estrategia digital
Mejorar los productos existentes	Productos modificados	Actual: 70% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal en conocimiento de productos, servicios y procesos

Tabla 30: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Mercadeo

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Nuevas tendencias de marketing	Número de negocios nuevos	Los participantes utilizarán nuevas herramientas para promocionar nuevos productos, diseñarán estrategias nuevas para captar nuevos mercados en el 100% de su gestión	Los participantes estarán en la capacidad de manejar nuevas herramientas de marketing, podrán diferenciar los beneficios de utilizar nuevas tendencias, identificarán mejores maneras de realizar publicidad de nuevos productos	Todo el equipo de la gerencia de mercadeo	Alta
Técnicas de negociación		Los participantes utilizarán habilidades de negociación para generar nuevos negocios en el 100% de su interacción con ellos	Los participantes estarán en la capacidad de realizar negociaciones, manejar objeciones, administrar de mejor manera el tiempo y resolver conflictos.	Todo el equipo de la gerencia de mercadeo	Alta
Capacitar al personal en estrategia digital	Número de clientes afiliados	Los participantes realizarán campañas a través de redes sociales, promocionarán los servicios que ofrece la Empresa, darán soporte a los usuarios.	Los participantes estarán en la capacidad de utilizar las redes sociales para promocionar los productos de la Empresa	Todo el equipo de la gerencia de mercadeo	Moderada

Tabla 31: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Mercadeo

3.5.7 GERENCIA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Fortalecer la cultura organizacional	Número de personas que han aprobado los módulos de cultura organizacional	Actual: 40% Meta: 90% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al personal en los módulos de cultura organizacional Formar capacitadores internos
Implementar un sistema de gestión por competencias	Porcentaje de etapas implementadas del sistema	Actual: 0% Meta: 100% Plazo Diciembre 2013	Capacitar al personal responsable de la implementación en gestión de competencias

Tabla 32: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Talento Humano

NOMBRE DEL CURSO	IMPACTO N4	APLICACIÓN N3	APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Módulos de cultura organizacional	Número de personas que han aprobado los módulos de cultura organizacional	Los participantes implementarán las habilidades de liderazgo personal, aplicando el concepto de adulto responsable en su trabajo diario.	Los participantes podrán identificar las habilidades de liderazgo personal	Todos los colaboradores de la Organización	Alta
Formación de formadores	Número de personas que han aprobado los módulos de cultura organizacional	Los participantes dictarán cursos con técnicas didácticas en los que capacitarán al resto de participantes sobre cultura organizacional	Los participantes aprenderán a dirigir las actividades de aprendizaje con técnicas didácticas, así como el desarrollo de cursos a través de la metodología de enseñanza y evaluación	Personal de Talento Humano	Alta
Modelo de competencias de Lominger	Porcentaje de etapas implementadas del sistema	Los participantes diseñarán el modelo por competencias en base a la metodología de Lominger y lo utilizarán para varios procesos de talento humano como selección, planes de carrera, evaluaciones de desempeño, entre otros.	Los participantes aprenderán a identificar las diferencias del modelo Lominger con el resto. Estarán en la capacidad de realizar un levantamiento de competencias organizacional	Analistas y Coordinadores de Talento humano	Alta

Tabla 33: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Talento Humano

3.5.8 GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN
Mejorar la productividad del área	Índice de productividad de cada colaborador	Actual: 70% Meta: 100% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al equipo en la parte técnica para que puedan tener todos conocimiento sobre las distintas herramientas
Incrementar el nivel de conocimiento de las herramientas tecnológicas dentro del equipo de sistemas	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas	Actual: 30% Meta: 70% Plazo: Diciembre 2013	Capacitar al equipo en la parte técnica para que puedan tener todos conocimiento sobre las distintas herramientas Formar capacitadores internos para que puedan transferir sus conocimientos al resto de personas en el equipo

Tabla 34: Objetivos estratégicos e iniciativas de capacitación Gerencia de Tecnología de la Información

NOMBRE DEL CURSO	INDICADORES DE IMPACTO N4	DESEMPEÑOS ESPERADOS N3	NECESIDADES DE APRENDIZAJE N2	PARTICIPANTES	PRIORIDAD
Humana Conecta (IBM WebSphere ESB)	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes realizarán la integración de los sistemas diseñados internamente y los externos.	Los participantes estarán en la capacidad de realizar integración de los sistemas internos y externos	Todos los colaboradores del área de tecnología	Alta
	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas				
Humana BPM (IBM BPM)	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes gestionarán los procesos de los distintos roles participantes midiendo el desempeño en el 100% de su gestión	Los participantes estarán en la capacidad de gestionar cada actividad de los procesos hacia los distintos roles participantes, podrán medir el desempeño e identificar oportunidades de mejora en los procesos.	Todos los colaboradores del área de tecnología	Alta
	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas				
Humana Analytic (SAP Business Objects)	Índice de productividad de cada colaborador	Los participantes realizarán análisis detallados de las cifras, tendencias y proyecciones de los procesos del negocio en el 100% de su gestión	Los participantes estarán en la capacidad de realizar un análisis detallado de las cifras, tendencias y proyecciones de los procesos de negocio, facilitando de esta manera la toma de decisiones y monitoreo de los procesos de negocio.	Todos los colaboradores del área de tecnología	Alta
	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas				
Formación de formadores	Nivel de conocimiento generalizado de cada colaborador del equipo de sistemas	Los participantes dictarán cursos con técnicas didácticas en los que capacitarán al resto de participantes sobre herramientas tecnológicas	Los participantes aprenderán a dirigir las actividades de aprendizaje con técnicas didácticas, así como el desarrollo de cursos a través de la metodología de enseñanza y evaluación	Grupo de Coordinadores de Tecnología	Moderada

Tabla 35: Diagnóstico de necesidades de capacitación Gerencia de Tecnología de la Información

3.6 VALIDACIÓN GERENCIAL

Finalmente se presentó el plan consolidado a los gerentes para su validación y aprobación final. En esta etapa se realizó la priorización de los cursos. Con esta validación, se elaboraron los planes finales de capacitación de cada área. A continuación el detalle:

3.6.1 GERENCIA DE RECURSOS

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Técnicas de Cobranzas	1/3	Mayo 2013
Excel Intermedio	2/3	Agosto 2013
Actualización Tributaria	3/3	Enero 2014

3.6.2 GERENCIA DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Excel Intermedio	3/6	Agosto 2013
Preparación al cambio	6/6	Mayo 2014
Trabajo en equipo	5/6	Abril 2014
Procesos en BPM	1/6	Mayo 2013
Habilidades de negociación	4/6	Octubre 2013
Conocimientos médicos básicos	2/6	Junio 2013

3.6.3 GERENCIA CLIENTES DIRECTOS Y PYMES

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Técnicas de negociación y cierre de ventas	4/7	Noviembre 2013
Productos, procesos y servicios	1/7	Junio 2013
Uso de Sales Force	2/7	Julio 2013
Formación de formadores	3/7	Septiembre 2013
Técnicas de retención	5/7	Enero 2014
Manejo de Conflictos	7/7	Mayo 2014
Protocolo de servicio	6/7	Marzo 2014

3.6.4 GERENCIA CLIENTES CORPORATIVOS Y MASIVOS

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Técnicas de negociación y cierre de ventas	1/1	Noviembre 2013

3.6.5 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Técnicas de control de siniestralidad	1/1	Octubre 2013

3.6.6 GERENCIA DE MERCADEO

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Nuevas tendencias de marketing	1/3	Septiembre 2013
Técnicas de negociación	2/3	Noviembre 2013
Capacitar al personal en estrategia digital	3/3	Enero 2014

3.6.7 GERENCIA DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Módulos de cultura organizacional	1/3	Junio, Agosto, Octubre 2013
Formación de formadores	2/3	Septiembre 2013
Modelo de competencias	3/3	Octubre 2013

3.6.8 GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE DEL CURSO	PRIORIDAD	FECHA
Humana Conecta (IBM WebSphere ESB)	2/4	Junio 2013
Humana BPM (IBM BPM)	1/4	Mayo 2013
Humana Analytic (SAP Business Objects)	3/4	Septiembre 2013
Formación de formadores	4/4	Septiembre 2013

4 MARCO CONCLUSIVO

4.1 Conclusiones

- a) Desde la creación del departamento de Talento Humano en el año 2008, se ha trabajado en mejorar los subsistemas que la conforman. Inicialmente la Organización percibía al área únicamente como la encargada del pago al personal, sin embargo fue gracias a la creación de la Gerencia que esa imagen ha ido cambiando, poco a poco se ha ido trabajando en mejorar la gestión, es por esto que, el día de hoy existe apertura para implementar nuevas cosas en relación a la gestión humana lo cual ha permitido tener el apoyo necesario para la realización del presente proyecto.

- b) Durante el levantamiento de información con los Gerentes y Líderes se pudo evidenciar que la percepción que los colaboradores tenían sobre el proceso de capacitación era negativa, ya que consideran que no existía gestión y que los pocos cursos que se han dado en años anteriores no se apegan a una necesidad real de la Organización. Esto ha generado una expectativa en los colaboradores quienes esperan ver resultados luego del levantamiento de necesidades de capacitación.

- c) En las reuniones con los Gerentes y Líderes se pudo explicar de manera más clara la importancia de contar con un plan institucional de capacitación y se profundizó en los beneficios que genera el hacerlo con la metodología de ROI. Al ser la primera vez que se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación en Humana S.A. fue más fácil para ellos entender y trabajar con esta metodología.

- d) Los Gerentes y Líderes demostraron mucho interés y apertura para trabajar y alinear la capacitación con la metodología ROI, priorizando de esta manera la capacitación como base fundamental del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- e) Al momento de realizar el levantamiento de necesidades de capacitación se trabajó directamente con la Gerente de Talento Humano ya que la Empresa no cuenta actualmente con un Gerente General, por lo cual es importante realizar una validación final cuando se incorpore una persona a ese cargo.
- f) El diseño del plan de capacitación generó muchas expectativas en los Líderes y Gerentes y es importante aprovechar esta apertura para trabajar en conjunto con ellos.
- g) El diseño de un Plan Institucional de Capacitación busca el desarrollo de la gente a través de la alineación de las necesidades de formación con los objetivos organizacionales, es por esto que el evaluar los resultados obtenidos gracias a la capacitación va a permitir visualizar con claridad el impacto en los nuevos resultados

4.2 Recomendaciones

- a) Es importante seguir trabajando en el mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano por lo cual sería de gran aporte implementar la gestión por competencias para así alinear esto con los procesos de selección, capacitación, planes de carrera, etc.
- b) Para lograr cambiar la percepción que se tiene a nivel general en la Organización sobre el proceso de capacitación es vital saber comunicar de manera correcta lo que se tiene planificado hacer en capacitación. Para los Gerentes y Líderes está más claro porque se

explicó en las reuniones lo que está planeado, sin embargo, para el resto de la organización es importante explicar los criterios que fueron considerados para hacer la selección de los cursos y el beneficio que va traer para ellos en el ámbito personal y organizacional.

- c) Se debe trabajar en conjunto con los Gerentes y Líderes durante todo el proceso de capacitación. Si bien, la propuesta institucional se encuentra diseñada, el compromiso y apoyo por parte de las jefaturas es indispensable para el cumplimiento de los cursos que van a realizar los colaboradores así como la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de la entrega de las herramientas necesarias por parte de sus jefes.
- d) Se debe aprovechar la apertura que tuvieron los Líderes y Gerentes con la realización del levantamiento para seguir trabajando en mejorar el proceso de capacitación y realizar el adecuado seguimiento de los cursos que se han priorizado.
- e) Cuando se haya seleccionado un nuevo Gerente General es muy importante establecer una reunión con él para realizar una validación final del plan institucional de capacitación. Se proyecta que para finales de 2013 ya se tenga una persona ocupando el cargo por lo cual se esperaría poder hacerlo a partir de esa fecha.
- f) Es necesario establecer el levantamiento de necesidades de capacitación con la metodología de ROI como un proceso necesario en la Organización. Esto va a generar una diferenciación importante en el manejo de la capacitación y la percepción que la gente tiene de su manejo.

- g) Como se mencionó anteriormente el apoyo de los Líderes y Gerentes es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de capacitación, es por esto que también es necesario que comprendan la importancia de realizar el seguimiento correspondiente. Como se sabe existen varios niveles de evaluación, en el caso de los niveles de Impacto y de ROI se las realiza después de transcurrido algún tiempo de finalizados los cursos, de ahí que el acompañamiento de los líderes y gerentes es primordial durante todo el proceso.
- h) Transcurrido un tiempo, se recomienda presentar a los Gerentes y Líderes un detalle de la gestión que se ha realizado en capacitación en sus diferentes áreas y los resultados obtenidos de las evaluaciones de Impacto y de ROI para que así puedan evidenciar la importancia de continuar trabajando con esta metodología.

5 BIBLIOGRAFÍA

Bolsa de Valores. (2012). Recuperado el Diciembre de 2012, de

http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/prospectos/obligaciones/130104213146-b13ca13dc2434a3dae121b18c58f0ffb_oblihumana01-13.pdf

Humana S.A. (2012). Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.humana.com.ec/respaldo>

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Castillo, F. (2010). *PUCP*. Recuperado el abril de 2013, de

<http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>

Castillo, J. (1994). *Gestión total de personal*. Bogota: Divulgar Editores.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Elsevier.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe.

Falconi, L. A. (2012). *Causas fatales, enigmas de la vida*. Recuperado el Noviembre de 2012,

de <http://www.vivesaludtotal.com/home/102--vive-el-primer-triatlon-xterra-del-ecuador.html>

Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

Humana S.A. (2008). *Humana S.A.* Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.humana.com.ec/filosofia>

Humana S.A. (2011). *Humana S.A.* Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.humana.com.ec/historia>

Humana S.A. (2013). Primera línea de la estructura organizacional.

Minguez, A. (2003). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: Esic.

Moreno, J. (2010). *MANUAL: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión. Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Quito.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación*. Mexico: McGRAW-HILL.

S.A., H. (2011). *Bolsa de Valores*. Recuperado el Diciembre de 2012, de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/prospectos/emisores-revni/110930162843-fe36a1a6d9ce4b6c86546521120acc2c_humana.pdf

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.