

**PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA LAS PLANTAS
INDUSTRIALES DE UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA DEL VALLE DEL
CAUCA**

DANIELA LÓPEZ ÁLVAREZ

EMMANUEL PADILLA HURTADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

**PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA LAS PLANTAS
INDUSTRIALES DE UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA DEL VALLE DEL
CAUCA**

DANIELA LÓPEZ ÁLVAREZ

EMMANUEL PADILLA HURTADO

**Trabajo de grado para optar al título profesional en Administración de
Empresas**

Director:

JUAN DAVID PELÁEZ LEÓN, PhD

Profesor

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser quienes nos enseñaron a luchar por los sueños y por siempre creer en nosotros.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a la Universidad del Valle por ser nuestra alma máter, por ser el hogar durante todos estos años que albergó nuestros sueños y posibilitó nuestro crecimiento profesional y personal, sin la formación recibida y apoyo este trabajo no podría haberse llevado a cabo, este logro es tan suyo como nuestro.

En segundo lugar, queremos agradecer al director de este trabajo de grado, Dr. Juan David Peláez, por su orientación, guía y compromiso, por el respeto a nuestras ideas. Gracias por la confianza que depositó en nosotros, por la dedicación y su vocación de enseñar. Es para nosotros un gran honor contar con usted.

“Quiero agradecer a Emmanuel por haber abordado este barco conmigo, por su dedicación y constancia. Una persona que me ayudó a ver en muchas ocasiones las cosas desde perspectivas diferentes. A ti, Emmanuel, mi más sincero agradecimiento por ser más que un compañero, un amigo, por el compromiso y la entrega en este trabajo” – Daniela López Álvarez.

“De mi parte, agradecer a todas las personas que nos ayudaron en el proceso de este trabajo, a los que nos aconsejaron, orientaron y contribuyeron. Para Valentina y Adriano, brindar mi más sincera gratitud, sin ellos, esto no hubiera sido posible. Para Dani, mi compañera de trabajo, gratificar todo tu esfuerzo y dedicación en este camino, en los momentos difíciles me diste el ánimo para seguir con este proyecto adelante y terminarlo de la mejor manera, a ti, muchas gracias.” – Emmanuel Padilla Hurtado.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, en especial a nuestras madres por creer en nosotros. Todos ellos fueron testigos durante estos años de nuestro aprendizaje durante la carrera como Administradores de Empresas. Gracias a nuestros amigos, compañeros y profesores.

A todos, muchas gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
1.4.1 Tipo y enfoque de estudio.....	19
1.4.2 Población de estudio.....	21
1.4.3 Fuentes y métodos de recolección de información	21
1.4.4 Variables	22
1.4.5 Plan de análisis.....	27
2. MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1. MARCO TEÓRICO	28
2.1.1 Las organizaciones	28
2.1.2 Empleados en las empresas.....	29
2.1.3 Gestión del Talento Humano	29
2.1.4 Evaluación de Desempeño	30
2.1.5 Formación	38
2.1.6 Desarrollo de personal.....	56
3. MARCO CONTEXTUAL	64
3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	64
3.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL Y ECONÓMICO.....	66
3.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	66

3.3.1 Credo de la empresa	66
3.3.2 Misión.....	68
3.3.3 Visión	69
3.3.4 Razón de ser.....	69
3.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	70
3.5. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	71
3.6. PLANTAS FARMACÉUTICAS E INDUSTRIALES.....	72
3.6.1 Planta industrial 1	72
3.6.2 Planta industrial 2	73
3.6.3 Planta industrial 3	73
3.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	74
3.7.1 Evaluación de desempeño, formación y desarrollo en plantas industriales ..	76
4. RESULTADOS.....	78
4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	78
4.2. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LAS PLANTAS INDUSTRIALES.....	82
4.2.1 Resultados Planta 1	86
4.2.2 Resultados Planta 2	91
4.2.3 Resultados Planta 3	96
4.3 PLAN DE FORMACIÓN.....	101
4.3.1 Plan de formación planta 1	101
4.3.2 Plan de formación planta 2	113
4.3.3 Plan de formación planta 3	124
4.4 PLAN DE DESARROLLO	137
4.4.1 Proceso para ascender en el área administrativa	137
4.4.2 Proceso para ascender en el área de producción.....	143
5. CONCLUSIONES	149

6. RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS.....	155

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Promedio de preguntas planta 1.....	233
Tabla 2. Promedio de preguntas planta 2.....	233
Tabla 3. Promedio de preguntas planta 3.....	255
Tabla 4. Proceso de capacitación.....	522
Tabla 5. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 1.....	898
Tabla 6. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 2.....	943
Tabla 7. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 3.....	998
Tabla 8. Matriz necesidades plan de formación planta 1.....	1021
Tabla 9. Plan de formación para la planta 1	1033
Tabla 10. Matriz necesidades plan de formación planta 2.....	10912
Tabla 11. Plan de formación planta 2	10915
Tabla 12. Matriz necesidades plan de formación planta 3.....	10924
Tabla 13. Plan de formación planta 3	11926
Tabla 14. Requisitos mínimos para aplicar a cada cargo del área administrativa..	14538
Tabla 15. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa. De Operario a Auxiliar.....	14539
Tabla 16. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa. De Auxiliar a Analista.....	1450
Tabla 17. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa. De Analista a Coordinador Administrativo.	1451
Tabla 18. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa. De Analista o Coordinador Administrativo a Asociado.....	1452
Tabla 19. Requisitos mínimos para aplicar a cada cargo del área de producción..	145
Tabla 20. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción. De Operario a Líder.....	1455

Tabla 21. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción. De Líder a Coordinador de Procesos.1456

Tabla 22. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción. De Coordinador de Procesos a Ingeniero.1457

Tabla 23. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción. De Coordinador de Procesos o Ingeniero a Jefe.....1478

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles y categorías en escala de valoración	26
Figura 2. Pasos para llevar a cabo el proceso de capacitación	51
Figura 3. Pasos para implementar el plan carrera	63
Figura 4. Estructura de la empresa	70
Figura 5. Mapa de procesos.....	71
Figura 6. Número total de empleados por Planta Industrial	79
Figura 7. Número total de empleados por área por planta.....	80
Figura 8. Género por Planta.....	81
Figura 9. Promedio de Edad por Planta	81
Figura 10. Promedio de años de antigüedad en empresa y cargo por planta.....	82
Figura 11. Promedio total de la evaluación de desempeño	83
Figura 12. Promedio de la evaluación de desempeño total por planta.....	84
Figura 13. Promedio de la dimensión general por planta.....	85
Figura 14. Promedio de la dimensión de ejecución por planta.....	86
Figura 15. Promedio dimensiones planta 1	87
Figura 16. Promedio dimensión general por área en la planta 1.....	87
Figura 17. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 1.....	88
Figura 18. Promedio dimensiones planta 2.....	92
Figura 19. Promedio dimensión general por área en la planta 2.....	92
Figura 20. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 2.....	93
Figura 21. Promedio dimensiones planta 3.....	97
Figura 22. Promedio dimensión general por área en la planta 3.....	97
Figura 23. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 3.....	98
Figura 24. Cargos en área administrativa	138
Figura 25. Cargos en área de producción.....	143

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Evaluación de capacitación	155

RESUMEN

Con el objetivo de identificar que planes de formación y desarrollo se podrían aplicar a una empresa farmacéutica del Valle del Cauca que presenta ciertas oportunidades de mejora en las áreas operativas de sus plantas industriales, se estableció una metodología de investigación con enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, la cual estaba orientada en definir los factores que tienen los operarios de las plantas industriales, tanto hombres como mujeres, con los cuales se podría establecer distintos planes de formación y desarrollo que permitan cerrar las brechas que se encuentran las evaluaciones de desempeño.

Palabras Clave:

Planes de formación, Desarrollo de personal, Plan carrera, Evaluaciones de Desempeño

INTRODUCCIÓN

La presente asesoría tiene como tema central la importancia de los planes de formación y desarrollo coherentes con las necesidades de los empleados, que se plantearon particularmente en una empresa farmacéutica del Valle del Cauca¹.

En este sentido, los procesos de formación permiten potencializar las habilidades de los empleados a medida que se superan las dificultades en el desempeño de su cargo y, con esto, se impacta directamente en el rendimiento; mientras que los procesos de desarrollo se orientan al largo plazo, pues asumen el trabajo que hace la organización para que el empleado adquiera las habilidades necesarias y suficientes para el desempeño exitoso y ágil de sus funciones, a la vez que ofrece la oportunidad para el crecimiento humano. Se añade que al actualizar las capacidades de los empleados se incrementa la competitividad de la empresa en el mercado industrial.

Por consiguiente, en las características de los procesos mencionados, se reconoce que fortalecer a los empleados impacta directamente en la empresa a medida que estos adquieren compromiso, capacitación, sentido de pertenencia y flexibilidad para mejorar el desempeño y rendimiento en los cargos que ocupan.

Gracias al esfuerzo de la empresa por potenciar a sus empleados, las necesidades identificadas con la evaluación de desempeño realizada en agosto de 2020 para cada área y el hecho de que se conoció que la efectividad de los planes establecidos organizacionalmente era baja, nació el interés de proponer un plan de formación y desarrollo que buscara el cierre de brechas de desempeño en la ejecución de actividades de 580 empleados pertenecientes al personal operativo de las plantas industriales, al ser estos la mayor cantidad de empleados de la empresa.

¹ El nombre de la empresa y demás datos que comprometan su identidad han sido omitidos en el presente documento por motivos de confidencialidad.

Para ello, a nivel metodológico se realizó un estudio de tipo cuantitativo, asumiendo los enfoques exploratorio, descriptivo y correlacional, a medida que se fueron analizando los resultados de las evaluaciones de desempeño recolectados en agosto de 2020. Con los resultados obtenidos se propusieron nuevas estrategias para cada plan.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta asesoría se planteó como objetivo general formular un plan de formación y desarrollo para el personal operativo de las plantas industriales de una empresa farmacéutica del Valle del Cauca a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en agosto del 2020 a los 580 operarios de las tres plantas industriales.

Como se documenta en el presente trabajo, el contenido del proyecto se distribuye de la siguiente manera: en el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, en el cual se define la problemática, se establecen los objetivos, y se le da lugar a la justificación y al diseño metodológico utilizado. En el segundo capítulo se plantea el marco referencial, explicando cada uno de los conceptos necesarios para comprender y cumplir los objetivos planteados. En el tercer capítulo se comparte el marco contextual para reconocer las características propias de la empresa con la que se generó la asesoría. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados por planta, así como la propuesta de los planes de formación y desarrollo para cada una. En los capítulos cinco y seis se indican las conclusiones y recomendaciones. Por último, se constata la bibliografía referenciada en este trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos de formación y desarrollo se han constituido como pilares claves del desempeño en las organizaciones. De acuerdo con la literatura, los procesos de formación brindan la posibilidad de potencializar las habilidades de los empleados ayudando a corregir las falencias presentes en su desempeño laboral con el fin de mejorar rápidamente su rendimiento (Camisón et al., 2006), y los procesos de desarrollo nacen del esfuerzo de ofrecer habilidades que la organización necesitará en un futuro por parte del empleado (Werther y Davis, 2008). A medida que los procesos de formación y desarrollo favorecen al empleado, se impacta positivamente en la organización, ya que se incrementa el grado de compromiso, productividad y rendimiento. Además, los procesos de desarrollo ayudan a generar un proceso de mejora continua a largo plazo al permitir tener empleados flexibles y capacitados (Gómez-Mejía et al., 2008).

Considerando que la formación y el desarrollo son primordiales para todas las empresas, la presente asesoría se enfoca en la necesidad de proponer un plan de formación y desarrollo en una empresa farmacéutica del Valle de Cauca. Esta empresa, líder en la región, busca promover el crecimiento personal y profesional de todos sus empleados por medio de la gestión de desempeño, la formación y el desarrollo.

Dentro de sus procesos, la empresa lleva a cabo evaluaciones de desempeño periódicas donde logran identificar las necesidades de cada área de la organización, permitiendo que al inicio de cada año se definan planes para garantizar que los empleados estén completamente preparados en el desarrollo de sus actividades. Puntualmente, la empresa procura cerrar brechas de desempeño en la ejecución de las actividades de los cargos y actualizar lo requerido cuando se planteen nuevos

procesos. Dado el nivel de importancia, la empresa intenta realizar planes de formación no generalizados que respondan a las necesidades de cada área, los cuales son de obligatorio cumplimiento por parte de los empleados. Además del proceso de formación para todos los empleados, en esta empresa existe un gran interés por incrementar sus esfuerzos en el desarrollo del personal operativo de las plantas industriales, teniendo en cuenta que esta categoría representa el mayor número de empleados de la empresa y, por tanto, reúne el mayor costo en la planta de personal.

Tras dicho interés, la empresa requiere definir un nuevo plan de formación y de desarrollo idóneo en el 2021 con el propósito de aportar al cierre de las brechas existentes en la ejecución del cargo por parte del personal operativo de las plantas industriales. Esta necesidad se motiva principalmente por dos razones. Primero, los planes de acción propuestos con anterioridad en formación y desarrollo no han sido del todo efectivos al no responder con las necesidades específicas de los empleados. Los planes de acción que se han propuesto implican un tiempo de implementación muy alto, ya que al plantearse de modo individual exige esfuerzos desproporcionados de capital humano y esto genera que su aplicación se posponga por las actividades cotidianas, llevando a que en muchas oportunidades el plan propuesto no se ejecute en su totalidad. Y segundo, el último modelo de evaluación de desempeño aplicado fue reestructurado para tener un diagnóstico más cercano a la realidad de cada uno de los empleados con el fin de poder trabajar en el cierre de las brechas presentadas.

En coherencia con lo anterior, este trabajo reconoce la importancia de proponer un plan de formación y desarrollo que brinde respuesta a la necesidad de la empresa farmacéutica con el propósito de aportar al cierre de las brechas en la ejecución del cargo -de manera colectiva- del personal operativo de las plantas industriales a través de los datos obtenidos en las evaluaciones de desempeño. Por esto y con el fin de analizar los atributos con los que debe contar dicho plan, incluyendo la forma

más eficaz de implementación, se considera fundamental dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan de formación y desarrollo que requiere la compañía objeto de estudio para responder de manera colectiva a las brechas encontradas en la evaluación de desempeño realizada en agosto del 2020 al personal operativo de las plantas industriales?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular un plan de formación y desarrollo para el personal operativo de las plantas industriales de una empresa farmacéutica del Valle del Cauca a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en agosto del 2020.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la información obtenida en las evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa farmacéutica al personal operativo de las plantas industriales en el mes de agosto del 2020.
2. Definir el plan de formación que responde al resultado de la evaluación de desempeño realizada al personal operativo de plantas industriales de la empresa farmacéutica.
3. Definir el plan de desarrollo que responde al resultado de la evaluación de desempeño realizada al personal operativo de plantas industriales de la empresa farmacéutica.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el campo organizacional, los procesos de formación y desarrollo favorecen la adaptación y el desempeño de los empleados en la empresa. Su implementación ayuda a cerrar brechas de ejecución del cargo y garantizan la posibilidad de que las personas fortalezcan sus capacidades para elevar su potencial y, con ello, el desempeño y rendimiento en sus funciones. A medida que la empresa invierte esfuerzos en la formación y el desarrollo de sus empleados, y estos además asumen la responsabilidad de aprender, actualizar o desarrollar las habilidades requeridas para el cumplimiento de sus cargos, se genera una experiencia de valor contemplada en un “gana - gana”, donde hay un beneficio mutuo.

Así, la empresa farmacéutica involucrada en este proyecto de asesoría incluye la formación y el desarrollo de sus empleados como parte de la cultura organizacional, buscando potencializar todo su personal operativo y, con ello, atender las necesidades presentes para anticiparse a las exigencias del futuro. Por esto, es fundamental para la empresa contar con planes de formación y desarrollo adecuados que permitan cerrar las brechas de desempeño de sus empleados y, asimismo, satisfacer las obligaciones de la empresa.

Teniendo en cuenta que los planes de formación y desarrollo del personal operativo de las plantas industriales no han sido totalmente efectivos según lo esperado, se plantea la presente asesoría con el fin de ofrecer un diagnóstico claro, real y oportuno, que permita establecer un plan de formación y desarrollo para el personal operativo de plantas industriales teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las brechas más significativas de la ejecución del cargo de los empleados a partir de los resultados de la evaluación de desempeño realizada por la empresa en agosto del 2020. Los resultados de este trabajo contribuirán, primero, al cierre de brechas en la ejecución de cargo del personal operativo de las plantas industriales. Segundo, al cumplimiento efectivo y la disminución de recursos a través de la implementación grupal del plan de acción. Tercero, a la proyección y crecimiento a mediano/largo plazo de los empleados dentro de la empresa, lo cual ayudará a

incrementar su motivación, compromiso y desempeño dentro de su gestión. Y cuarto, aumentar el porcentaje de movilidades internas dentro de la población operativa al impulsar el crecimiento de los empleados.

Finalmente, y acorde con la literatura (Gómez-Mejía et al., 2008), lo que se busca con el plan de acción que se formule es aportar a la formación y desarrollo del empleado, contribuyendo tanto en su crecimiento como en el de la empresa.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo y enfoque de estudio

El presente trabajo corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

La investigación cuantitativa, en palabras de Hernández et al. (2014), “utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4), permitiendo que se delimite y precise la información recolectada para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. De este modo, el presente proyecto desarrollado en la empresa farmacéutica parte de analizar de manera numérica y estadística los resultados que arrojaron las evaluaciones de desempeño de los operarios de las plantas industriales, lo cual, según los criterios definidos por Hernández et al. (2014) para la investigación cuantitativa, corresponde a instrumentos predeterminados que son obtenidos de manera anticipada, posibilitando el análisis a partir de los datos recolectados.

Con respecto a los enfoques de la investigación, el presente trabajo es de tipo exploratorio, ya que este, según Hernández et al. (2014), se da cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado, en donde no se cuenta con mucha información previa y se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad.

Adicionalmente, las investigaciones con enfoques exploratorios “generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables” (Hernández et al., 2014, p. 91). Para el caso de la empresa farmacéutica, los resultados de las evaluaciones de desempeño que se analizan ayudan a comprender y aportar en las posibilidades de mejora de los empleados operativos de las plantas industriales. Estos resultados muestran con mayor claridad las razones que no son tan conocidas para la empresa y que sirven de insumos para el desarrollo de planes de formación.

Sumado al enfoque exploratorio, el trabajo de investigación también se realiza bajo un enfoque descriptivo, el cual “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92). Para la empresa foco de estudio, este enfoque da un panorama más detallado de las características comunes que arrojan los resultados de las evaluaciones de desempeño y permite clasificar las respuestas con el fin de abordar de manera conjunta las brechas que arrojen dichos resultados.

Como último enfoque, el trabajo sigue un enfoque correlacional. Este enfoque, según Hernández et al. (2014) “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93). Para el caso del presente trabajo, este enfoque permite establecer si los resultados de las evaluaciones de desempeño se relacionan con determinadas características de la población objeto de estudio, por ejemplo, si las mujeres ejecutan mejor las labores que los hombres, o si las personas con más años en la empresa tienen un mejor desempeño comparado con aquellas personas que llevan menos tiempo en la empresa. Estas relaciones se identifican mediante un análisis de correlación.

1.4.2 Población de estudio

Este estudio se enfoca en el personal operativo de las tres plantas industriales, específicamente a quienes la empresa objeto de estudio les realizó su correspondiente evaluación de desempeño en 2020. Adicionalmente, por política de la empresa, los empleados debían cumplir con las siguientes características:

1. Llevar más de 5 meses en el cargo
2. No debe pensionarse en el año que se realiza la evaluación
3. Debe tener contrato a término indefinido
4. No debe presentar incapacidad superior a 3 meses

En total, la población identificada representa a 580 empleados entre las tres plantas industriales.

1.4.3 Fuentes y métodos de recolección de información

Para las fuentes de información del presente trabajo se procede a recolectar información primaria, caracterizada por contener “aportaciones directas” (Baena, 2017, p. 65), entendiéndose estas como las fuentes tomadas de primera mano, sin interpretaciones. En este caso, se utilizarán los resultados de las evaluaciones de desempeño como fuente primaria, ya que a diferencia de las fuentes de información secundarias que implican la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos recolectados por terceros (Hernández et al., 2014), en las evaluaciones de desempeño no se tomarán los datos de otras personas, por lo contrario, se analizarán los datos directamente entregados de la fuente (los operarios).

La información se recolectó en agosto de 2020 a través de un instrumento de evaluación diseñado y aplicado por la empresa, el cual está compuesto de dos dimensiones, una general y otra de ejecución (las variables serán explicadas en el siguiente apartado). En esta oportunidad, los jefes de cada empleado realizaron la

evaluación por medio de una plataforma diseñada por la compañía para esta actividad, asignando una calificación a cada uno de los aspectos presentes en ella.

1.4.4 Variables

Desempeño del empleado.

La principal variable de análisis corresponde a la evaluación de desempeño que se aplica por cada área del nivel operativo. Estas áreas son las siguientes: Auxiliares, Bodega, Calidad, Empaque, Impresión, Mantenimiento y Producción; cada una de estas áreas se evalúa a través de dos dimensiones, la primera es la dimensión general, la cual está dividida en 8 aspectos que comparten todas las áreas y estos son: Responsabilidad, Adaptabilidad, Respeto, Expresión clara, Recursividad, Indagación, Cumplimiento de instrucciones, y Organización y control.

La segunda dimensión es la de ejecución, la cual se evalúa en cada área a partir de tres aspectos: Productividad, Orientación a la Calidad y Conciencia de la Seguridad.

Por lineamientos de la empresa, la puntuación promedio para la dimensión general equivale al 40% del total de la evaluación de desempeño, y se compone de 8 preguntas² aplicadas a todos los empleados evaluados. Por su parte, la dimensión de ejecución equivale al 60% del instrumento, donde se hacen preguntas específicas enmarcadas dentro de la responsabilidad del cargo y las mejores prácticas; dicha dimensión contiene diferentes preguntas divididas en 3 aspectos. La planta 1 cuenta en promedio con 50 preguntas en ejecución, la planta 2 tiene un promedio de 62 preguntas y la planta 3 cuenta en promedio con 42 afirmaciones. El número de preguntas se distribuye según la planta industrial y el tipo de área, tal como se muestra en las siguientes tablas:

² Las preguntas correspondientes a las dimensiones “general” y de “ejecución” no se presentan en el documento debido a la confidencialidad del instrumento.

Tabla 1. Promedio de preguntas planta 1

Área	Aspecto de la dimensión	Número de preguntas
Auxiliares	Productividad	1
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Bodega	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Calidad	Productividad	4
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Empaque	Productividad	5
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Mantenimiento	Productividad	1
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Promedio de preguntas planta 2

Área	Aspecto de la dimensión	Número de preguntas
Auxiliares	Productividad	1
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. (Continuación)

Área	Aspecto de la dimensión	Número de preguntas
Bodega	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Calidad	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Empaque	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Impresión	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Mantenimiento	Productividad	4
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Producción	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Promedio de preguntas planta 3

Área	Aspecto de la dimensión	Número de preguntas
Auxiliares	Productividad	1
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Bodega	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Calidad	Productividad	2
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Empaque	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3
Mantenimiento	Productividad	3
	Orientación a la calidad	3
	Conciencia de la seguridad	3

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evaluación de desempeño se reconoce que en el momento en que el jefe evalúa al empleado se utiliza una escala cuantitativa tipo-Likert de 1 a 5, siguiendo los siguientes niveles: bajo, regular, bueno, muy bueno y excelente. Adicionalmente, para interpretar los resultados, la empresa definió como política

valorar el desempeño en niveles alto, medio y bajo, teniendo en cuenta los siguientes límites (ver figura 1):

Figura 1. Niveles y categorías en escala de valoración

Valoración		Concepto de desempeño			
Nivel	Explicación nivel	Categoría	Descripción	Límites	
Excelente	Cumple totalmente (máximos estándares)	Alto	El colaborador cumple totalmente con las expectativas. Realiza las funciones requeridas para el cargo con los más altos estándares de calidad y oportunidad	4.50	5.00
Muy bueno	Cumple ampliamente (altos estándares)				
Bueno	Cumple aceptablemente (buenos estándares la mayoría de las veces, pero tiene campo para mejorar)	Medio	El colaborador cumple con las expectativas. Realiza la mayoría de las funciones requeridas para el cargo con calidad y oportunidad, y debe trabajar en el desarrollo de otras	3.45	4.49
Regular	Realiza insuficientemente (muchas falencias)	Bajo	El colaborador cumple de manera insuficiente con las expectativas. Realiza las funciones requeridas para el cargo con falencias importantes en calidad y oportunidad	1.00	3.44
Bajo	Realiza con nivel de cumplimiento bajo (predominan las falencias)				

Fuente: Elaboración propia

Variables demográficas

Para analizar en profundidad los resultados de la evaluación de desempeño, se incluyen las siguientes variables sociodemográficas:

- Género del operario: esta categoría se mide con una variable categórica, siendo 0 = femenino y 1 = masculino.
- Edad del operario: Es la edad en número de años cumplidos de cada uno de los empleados
- Antigüedad del operario en la empresa: equivale al número de años que lleva el empleado laborando en la empresa
- Antigüedad del operario en el cargo: equivale al número de años que lleva el empleado laborando en el cargo que se le evalúa el desempeño.
- Área: Indica la sección en la cual el empleado desempeña sus labores, entre las que se encuentran: Empaque, Mantenimiento, Bodega, Producción, Auxiliares, Manufactura, Calidad e Impresión

- Tipo de planta industrial: Indica la planta productiva a la cual pertenece el empleado, siendo: Planta 1, Planta 2, y Planta 3.

1.4.5 Plan de análisis

Para el plan de análisis se describen a continuación las fases necesarias para cumplir los objetivos específicos. La primera fase se relaciona con el primer objetivo específico, el cual consiste en el análisis de las evaluaciones de desempeño realizadas en las tres plantas industriales en agosto de 2020. Para ello se construyó una base de datos con las variables evaluadas en el instrumento y las características demográficas indicadas en el apartado anterior. Tras la creación de la base de datos mencionada, la segunda fase integra procesos de importación, cruce y análisis de tipo descriptivo y correlacional de los datos, haciendo uso del programa estadístico informático IBM SPSS.

En la fase tres, a través de la información recolectada y analizada, se diseña el plan de formación o capacitación, y en la fase cuatro se diseña el plan de desarrollo.

Por último, en la fase número cinco se plantean las conclusiones y recomendaciones para dar cierre del trabajo de grado para su evaluación y sustentación y posterior entrega de la propuesta a la empresa objeto de estudio.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La formación y el desarrollo en el entorno laboral hacen parte de los diferentes procesos que posee la gestión del talento humano y que tienen como objetivo promover los intereses tanto de la empresa como de sus trabajadores a través de la aplicación de diferentes métodos o estrategias. Para comprender más a fondo la construcción y el impacto que tienen estos métodos resulta necesario definir y comprender algunos conceptos que serán claves para el tema de estudio.

2.1.1 Las organizaciones

El ser humano es naturalmente cooperativo, capaz de asociarse para satisfacer sus necesidades individuales y garantizar su supervivencia. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven en la necesidad de cooperar para lograr los objetivos que, desde una acción individual, no se podría alcanzar. La organización nace producto de un sistema conjunto de actividades en donde varias personas interactúan conscientemente para lograr sus objetivos (Chiavenato, 2011). En este sentido, Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) designan cuatro características que toda organización debe contener:

1. Formaciones Sociales.
2. Constituidas para llegar a unos objetivos en concreto.
3. División de trabajo interna.
4. Orden lógico y estratégico para llegar a los objetivos.

Toda organización surge de una oportunidad que se evidencia en el mercado, la cual es aprovechada por una o varias personas que, a través de la organización, suplirán dicha necesidad y al mismo tiempo velarán por sus intereses personales (Chiavenato, 2011).

2.1.2 Empleados en las empresas

Las empresas, definidas como una combinación entre medios humanos y diferentes insumos materiales para conseguir una determinada finalidad (Gil y Giner, 2017), son un tipo de organización en donde toda persona que realice alguna acción directamente relacionada con el funcionamiento de la empresa y bajo un contrato laboral es considerada como un empleado. Las empresas dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda empresa está constituida por ellas, en quienes basan su éxito y continuidad (Chiavenato, 2011). Así mismo, se establece que el recurso más importante de toda empresa es el personal que interactúa en ella, ya que, a diferencia de los recursos materiales, los cuales se adquieren o se recuperan en caso de pérdida, el tener la persona idónea requiere de distintos esfuerzos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las empresas (Vallejo, 2016).

2.1.3 Gestión del Talento Humano

Los empleados cumplen un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, por eso, es necesario que estos sean tenidos en cuenta y se potencialicen sus talentos a través de la administración y gestión del talento humano, lo cual incluye estrategias en el reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, auditoría y seguimiento de las personas (Vallejo, 2016).

García et al. (2008) definen la gestión humana como la actividad de apoyo que realizan las empresas, la cual está estructurada por un conjunto de programas, políticas y actividades con el objetivo de formar, desarrollar y motivar a todo el personal que se requiriera para el cumplimiento de las metas organizacionales. Se evidencia que la gestión del talento humano tiene un enfoque orientado hacia el desarrollo, tal como lo ilustra Chávez (2015), ya que busca crear condiciones de crecimiento y desarrollo para los trabajadores con el fin de que alcancen niveles de

producción más altos. También, la gestión del talento humano busca formar personas mejores y más responsables. En este sentido, si las empresas crean buenas condiciones de trabajo, los empleados estarán más satisfechos y, a la vez, serán más productivos, lo cual repercutirá en beneficios para ambos.

Entre los procesos que abarca la gestión del talento humano, Chiavenato (2011) destaca los siguientes: integrar (selección), organizar (capacitación), retener (formación), desarrollar y evaluar a las personas. De estos procesos, se abordarán sólo dos en el presente trabajo: formación y desarrollo. Sin embargo, se presentará a continuación el proceso de evaluación de desempeño, al ser este proceso el principal insumo de los procesos de formación y desarrollo.

2.1.4 Evaluación de Desempeño

2.1.4.1 Definición

De acuerdo con Chiavenato (2011), “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 202). La evaluación de desempeño es un instrumento que sirve para medir el desempeño de cada empleado dentro de la empresa, la cual se puede realizar a través de la aplicación de varios procedimientos, todos con el único fin de medir al individuo dentro de las mejores prácticas de su cargo. Otros autores como Mondy (2010) comparten que “la evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239); mientras Dessler y Varela (2004) afirman que “la evaluación del desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares” (p. 242), dando una noción más amplia sobre el significado de esta herramienta organizacional.

Aunque cada organización cuenta con diferentes instrumentos de medición de desempeño dependiendo de la necesidad y de la política de recursos humanos, la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2011).

Dentro de este proceso, los actores más relevantes son el evaluador y el evaluado. Sin embargo, la responsabilidad de desarrollar recae directamente en el evaluador, quien es el actor encargado de realizar dicha evaluación siempre acompañado del área experta, en este caso, el área de talento humano, la cual se encarga de brindar acompañamiento a los evaluadores y evaluados dentro del proceso, ofreciendo herramientas y visiones diferentes para emprender acciones. Hoy por hoy se promueve el autodesarrollo, por lo cual el evaluado tiene un papel protagónico dentro de esta cadena.

2.1.4.2 Objetivos de la evaluación de desempeño

El objetivo es que los empleados logren mejorar los resultados de la empresa. Para que esto suceda hay una serie de logros que se deben alcanzar, tales como: capacitación, incentivos salariales, desarrollo del empleado, retroalimentación, garantía de la idoneidad del empleado en su puesto de trabajo, relación enriquecedora entre jefe y empleado, movilidades, estimulación a una mayor productividad, entre otras. Con lo anteriormente descrito buscan que el empleado aporte al logro de una ventaja competitiva, agregue valor a la empresa, mejore la productividad, y ofrezca oportunidades de crecimiento. Así, el beneficio individual del empleado se convierte en el beneficio de la organización.

2.1.4.3 Beneficios de la evaluación de desempeño

2.1.4.3.1 Beneficios para el empleado

Según Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño le permite al empleado conocer aquellos aspectos que la empresa valora, evidenciar sus puntos fuertes y débiles, conocer las medidas que toma su líder para mejorar su desempeño por medio de capacitaciones, entrenamientos y aplicar el autodesarrollo. Además, le permite al empleado hacer una autoevaluación crítica personal en cuanto a su desempeño.

Por su parte, Werther y Davis (2008) describen los siguientes beneficios:

- Mejoras en el desempeño a través de la retroalimentación recibida por parte de los jefes.
- Mejoras en la compensación, ya que algunas empresas toman decisiones de aumento salarial de acuerdo con el mérito. Por ende, si obtuvieron buenos resultados, se postulará al empleado para incrementar su salario.
- Posibilidades de ascenso para el empleado según su desempeño. Si la empresa cuenta con un plan de incentivos por desempeño, el concursar por mejores puestos será un incentivo producto de buenos resultados en la evaluación de desempeño.

2.1.4.3.2 Beneficios para el gerente como administrador de personas:

De acuerdo con Chiavenato (2011), los beneficios que proporciona la evaluación de desempeño a los gerentes como administradores de personas son: conocer el desempeño de los empleados, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proporcionar medidas correctivas para mejorar el estándar de desempeño, identificar los puntos fuertes y débiles de sus empleados

con el propósito de establecer acciones de mejora dentro de su equipo. Asimismo, conoce a su equipo de trabajo desde una mirada más integral y evidencia cómo los ven los demás.

El autor indicado propone que con los resultados de la evaluación de desempeño la organización dinamiza las políticas del recurso humano y se ofrecen oportunidades a los empleados para su crecimiento laboral. Además, identifica a los empleados con oportunidades, conoce las características de su personal y selecciona a quienes están listos para movilizaciones internas.

Adicionalmente, Dessler y Varela (2004) comparten que la evaluación permite al jefe y al empleado desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que surja a partir de los resultados, y para reforzar aquello que realiza de manera correcta.

Por último, Robbins y Judge (2009) afirman que las evaluaciones también ayudan a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que muestran de manera precisa las aptitudes y competencias que son inadecuadas en los empleados y para las cuales se realizarán programas correctivos de capacitación y desarrollo

2.1.4.4 Métodos de evaluación de desempeño

Por un lado, para Robbins y Judge (2009) propone dos métodos para realizar una evaluación de desempeño:

- Ensayos escritos: Evaluación escrita en donde se mencionan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar.
- Incidentes críticos: Es una lista donde se consignan ejemplos en los cuales el empleado mostró comportamientos deseables e indeseables en una determinada situación, los cuales requieren mejorar.

Por otro lado, Vallejo (2016) propone los siguientes métodos que sirven para recolectar datos y tomar decisiones:

- Las entrevistas: En este método se le realizan preguntas al empleado con el fin de determinar sus obligaciones y responsabilidades. Estas preguntas pueden ser tales como ¿qué puesto tiene actualmente? ¿Qué actividades hace en él? ¿Cuándo lo hace: diaria, semanalmente o mensualmente? ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea? entre otras.
- Los cuestionarios: Este método lo puede contestar tanto el evaluado como el jefe del evaluado, y tiene como fin obtener información sobre los componentes del puesto. En este cuestionario se ponen unos temas y la persona que lo responde deberá dar, a través de su experiencia día a día en el puesto, una respuesta puntual.
- La observación: En este método se observa a la persona que será evaluada y se recopila la información a través de una ficha de registro.

Por último, para Chiavenato (2011) los principales métodos de evaluación de desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:
Chiavenato (2011) plantea que se requiere de una gran objetividad por parte del evaluador para llevar a cabo este método, haciendo a un lado los juicios y evitando que estos influyan en el resultado. Con este método que se conoce como el más simple, se mide el desempeño de los empleados utilizando factores que previamente han sido definidos. Se usa un cuestionario con preguntas organizadas de forma horizontal y las columnas representan el

grado de variación de cada factor. Aquí, Chiavenato (2011) propone que existen tres tipos de escalas diferentes, y las define como:

- Escala gráfica continua: este tipo de escala se definen únicamente con dos puntos extremos donde la evaluación de desempeño se podría situar en cualquier punto de dicha línea. En este caso específico, para la variación del factor que se evalúa se establece un límite mínimo y uno máximo.
- Escala gráfica semicontinua: se maneja igual que las escalas gráficas continuas, la única diferencia que existe es que se incluyen puntos intermedios entre los puntos extremos de los límites.
- Escala gráfica discontinua: en este tipo de escala se describen previamente las marcas que se han establecido, donde el evaluador escogerá una de ellas para asignarle una valoración al evaluado.

Así pues, Chiavenato (2011) indica que dentro de las ventajas de este método de evaluación se encuentra el instrumento, el cual permite interpretar, entender y aplicar de una manera sencilla la evaluación. Adicionalmente, se puede ver toda la información de una forma resumida lo que permite la interpretación de los resultados. No obstante, una desventaja que tiene este instrumento es que no hay flexibilidad para el evaluador. Además, se puede caer en rutinas y estandarizar/sesgar de alguna forma los resultados.

- Método de elección forzosa: este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas y obliga al evaluador a elegir la que más se ajuste a la descripción del tipo de desempeño individual (Werther y Davis, 2008). Asimismo, Chiavenato (2011) plantea que “cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está

obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa” (p. 211). Chiavenato (2011) continúa indicando que dentro de las ventajas que tiene este método se encuentra la posibilidad de obtener resultados completamente objetivos y personales al eliminar el efecto halo; la aplicación del instrumento es simple y no exige una preparación previa de los evaluadores. No obstante, cuenta con amplias desventajas, ya que requiere de una inversión de tiempo mayor al contener un instrumento de alta complejidad, por lo que la elaboración de este exige una planeación muy cuidadosa. Al ser un método comparativo, sus resultados se ofrecen de forma global, encasillando a los individuos en categorías altos, medio y malos. Finalmente, no le proporciona al evaluador una visión general del resultado.

- Método de frases descriptivas: Este método sólo se diferencia del método de elección forzada en que no es requisito seleccionar las frases (Chiavenato, 2011); pues el autor reconoce que el evaluador indica las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que evidencian el desempeño contrario (con “-” o “N”).
- Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo: Un especialista en evaluación y el jefe del evaluado realizan una serie de entrevistas para evaluar el desempeño del empleado con base en el análisis de hechos y situaciones (Chiavenato, 2011). Uno de los problemas que se han identificado dentro de la gestión del talento humano es que después de una evaluación, se necesita una retroalimentación de los resultados obtenidos relativos al desempeño del empleado evaluado. Este método ofrece una amplia gama de aplicaciones, permite evaluar el desempeño y sus causas, definir planes para su desarrollo y hacer un seguimiento continuo del empleado, de una forma más dinámica de otros métodos ya existentes.

El jefe se encarga de realizar la evaluación con la asesoría de un especialista en la materia, este especialista previamente se prepara para dicho momento, su papel es fundamental dentro de este método. El especialista realiza una entrevista al jefe teniendo en cuenta lo siguiente: en la evaluación inicial se evalúa el desempeño de cada empleado en las categorías de: desempeño más que satisfactorio (+), desempeño satisfactorio (o) y desempeño menos que satisfactorio (-). Posterior a la evaluación se procede con un análisis más profundo en donde el especialista le realiza ciertas preguntas al jefe sobre el empleado y finalmente una vez se analiza el desempeño se procede a crear un plan de acción que permita abordar las oportunidades que se encuentran en el empleado (Chiavenato, 2011).

Este método proporciona muchas ventajas, algunas de ellas son que permite una evaluación profunda, imparcial y muy objetiva, permite definir planes de acción para remover obstáculos y mejorar el desempeño del evaluado, acentúa la responsabilidad del especialista y es uno de los métodos más completos de evaluación que existen.

Aunque la participación de un especialista genera mayor confiabilidad, es probable que exista un aumento en el costo lo que es una desventaja en este método, además de la lentitud dentro del proceso a causa de la entrevista uno en uno de los trabajadores al supervisor (Werther y Davis, 2008)

- Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos: de acuerdo con Chiavenato (2011), este método fue desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos en la segunda Guerra Mundial. Este método se basa en las características extremas del comportamiento humano, donde los resultados que se generan pueden ser positivos o negativos, no toma en cuenta las características que pueden ubicarse dentro de la normalidad. En palabras de Chiavenato (2011) esta es

una técnica que le permite al líder observar y registrar hechos excepcionalmente positivos y negativos, donde los positivos deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

- Método de comparación de pares: Chiavenato (2011) define este método como uno que “compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño” (p. 215). Por su parte, Werther y Davis (2008) complementan diciendo que cada uno de los empleados se compara contra los que están siendo evaluados en el mismo grupo, tomando como base el desempeño de éstos. Aunque es un sistema de evaluación simple, puede ser poco eficiente y sólo se recomienda usar cuando los evaluadores no tienen acceso a otro método más preciso (Chiavenato, 2011).

2.1.5 Formación

La formación se define como la adquisición de conocimientos que le posibilita a los empleados desarrollar diferentes habilidades para desempeñar mejor su trabajo, incrementando su productividad y su motivación (Agudelo-Orrego, 2019). Por su parte, Gómez-Mejía et al. (2008) define la formación como el “proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento” (p. 299).

2.1.5.1 Capacitación

En la actualidad existen muchos procesos formativos que aplican las empresas a través del área de gestión del talento humano con el fin de mejorar el desempeño y la productividad del personal empleado. Uno de los más importantes es el proceso de capacitación. Este proceso, en palabras de Quinn (como se citó en Werther y Davis, 2008), se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en

determinado puesto en una organización. Del mismo modo, García (2011) menciona que la capacitación proporciona a los empleados las herramientas que necesitan para desempeñar su trabajo actual y futuro, ya que los beneficios pueden extenderse a toda su carrera laboral y profesional.

En palabras de Chávez (2015), la capacitación es “el conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada a preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo” (p. 23). En el mismo sentido, Vallejo (2016) propone que la capacitación es un proceso mediante el cual se desarrollan cualidades en las personas, preparándose para que sean más productivas y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad.

2.1.5.2 Necesidad para la capacitación

La capacitación nace de las brechas encontradas cuando se comparan las necesidades que se requieren para cubrir un puesto de trabajo y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa (Böhrt, 2000). En ese sentido, la necesidad para la capacitación se refiere a las carencias que tiene un determinado empleado o grupo de empleados para realizar de forma correcta las labores asignadas en su puesto de trabajo (Castillo, 2012). Así, la necesidad surge de las limitaciones que se dan en la empresa, las cuales afectan el desempeño de los empleados y que pueden corregirse a través de la capacitación (Castillo, 2012).

Para Chávez (2015), existen dos tipos de necesidades. La primera es una necesidad manifiesta, la cual la define como una necesidad evidente que la empresa tiene en los siguientes casos:

- Cuando se renuevan los recursos o hay crecimiento de este.

- Cuando ingresa nuevo personal debido a la rotación de la empresa o incapacidades.
- Cuando se modifica la normatividad por la que se rige la empresa.

El segundo tipo de necesidades son llamadas encubiertas, las cuales “se manifiestan en problemas cuya causa no es evidente. Sólo es posible observar los síntomas” (Chávez, 2015, p. 101). La autora mencionada indica que dichos síntomas son: baja productividad, mala planeación en las actividades, y otros incidentes; entre los que se encuentran: actitudes inadecuadas como el robo, la falta de constancia laboral, problemas con otros empleados y el no respeto por las normas y las políticas de la empresa. Estas situaciones deben tener un seguimiento previo para diagnosticar el plan de capacitación (Chávez, 2015).

Para el caso de las necesidades manifiestas, Chávez (2015) afirma que existen diferentes métodos para determinar si estas están presentes dentro de la empresa, entre los más conocidos encontramos:

- La observación de manera directa
- Los interrogatorios o entrevistas
- El sondeo, indagación o encuestas
- El *brainstorming* o lluvia de Ideas

Cada método cuenta con sus ventajas y desventajas, su aplicación dependerá de acuerdo con los criterios de la empresa y las políticas que tenga el área de gestión humana. Estos métodos obedecen a dos modelos que pretenden delimitar el diagnóstico de las necesidades. Según Castillo (2012), el primer modelo es el modelo prescriptivo, el cual está a cargo primordialmente del analista de capacitación o la persona encargada de ese proceso, quien, basado en información diversa, especialmente en elementos como el perfil de cada puesto, diseña y aplica los instrumentos para conocer qué deficiencias tienen los empleados y llega a

conclusiones que permiten diseñar los programas de capacitación. El segundo es el modelo participativo, el cual impulsa la colaboración del personal que requiera capacitación y de sus jefes. Este modelo es dirigido por el analista de capacitación o la persona encargada de ese proceso, con los instrumentos idóneos de información y teniendo de por medio el intercambio de ideas con su jefe, van determinando qué les hace falta a los empleados en conocimientos, habilidades y actitudes para ser más efectivos en su puesto.

2.1.5.3 Beneficios para los empleados

Partiendo de la premisa en la cual los empleados necesitan de la empresa para satisfacer sus necesidades individuales y la empresa necesita del empleado para cumplir sus objetivos (Chiavenato, 2011), se entiende que el empleado buscará permanecer en la empresa mientras esté velando por sus intereses individuales. Por esto, es correcto afirmar que el desarrollo de las labores que realiza el empleado es una garantía de su permanencia, por ende, la capacitación es importante para los empleados ya que esta proporciona los conocimientos y habilidades que requieren para el desarrollo de las responsabilidades actuales y futuras dentro de la misma (Camisón et al., 2006). En palabras de Werther y Davis (2008), los beneficios de la capacitación para los empleados permiten mejorar la toma de decisiones y solución de problemas; alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo; contribuye positivamente en el manejo de los conflictos y tensiones; forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas; incrementa el nivel de satisfacción con el puesto; permite el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Una vez el empleado entiende el rol que desempeña y se percibe así mismo y en su entorno, es capaz de establecer una conducta que propiciará sus intereses personales y al mismo tiempo los intereses de su entorno, en este caso, la empresa. De acuerdo con la teoría del campo de Kurt Lewin (como se citó en Chiavenato, 2011), cada persona actuará de acuerdo con factores y eventos en determinadas

situaciones, las cuales proceden como un campo de fuerzas dinámico el cual es alimentado por fuerzas externas y determinarán un patrón de comportamiento en el individuo. En este sentido, Lewin argumenta que “en el ambiente psicológico, los objetos, personas y situaciones adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas” (como se citó en Chiavenato, 2011, p. 40). En este campo, el valor es positivo cuando todos los factores tienden a satisfacer las necesidades que el individuo presenta, y es negativo en el momento en que tienden a ocasionar algún daño (Lewin citado en Chiavenato, 2011). De esta manera se establece que la capacitación dada por la empresa actuará como fuerza positiva en el campo del empleado, ya que esta le brinda las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar de manera adecuada su labor.

Teniendo en cuenta lo anterior, Chiavenato (2011) plantea que dicha conducta también dependerá de factores internos, los cuales son el resultado de las características personales, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc. Uno de los factores más importantes es la motivación, definida en palabras de Robbins y Judge (2009) como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). En un sentido más profundo, Deci y Ryan (citados en Díaz et al., 2014) proponen que la motivación “es la inclinación innata de comprender los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para buscar y dominar los desafíos máximos” (p. 61). Siguiendo esta misma línea, existen diferentes teorías que explican lo que motiva a un empleado y por lo cual la capacitación es de gran importancia para este.

2.1.5.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Expuesta por Abraham Maslow (citado en Robbins y Judge, 2009), quién planteó que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son:

- Fisiológicas: En donde se encuentra el hambre, sed, cobijo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: En donde se encuentra el cuidado y la protección contra los daños que puedan perjudicar a la persona física y emocionalmente.
- Sociales: Como el afecto, el sentido de pertenencia y la aceptación propia y de los otros.
- Estima: Aquí se incluyen los factores internos de estimación como el respeto propio, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, la atención y el reconocimiento.
- Autorrealización: Este tipo de necesidades impulsa a la persona a convertirse en aquello que anhela, se incluyen el desarrollo personal, el crecimiento y la autorrealización.

2.1.5.3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg (citado en Chiavenato, 2011), la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores higiénicos: son aquellas condiciones que engloban a cada persona en su contexto laboral. Tales condiciones pueden ser físicas, ambientales, políticas (de la empresa), salario, clima, entre otros. Si estos factores higiénicos se encuentran en un nivel óptimo, evitarán la insatisfacción, sin embargo, si estos factores están en un nivel precario, generarán insatisfacción, lo cual afecta de manera negativa en la motivación del personal
- Factores motivacionales: son aquellas condiciones que engloban el contenido del cargo, los trabajos y las obligaciones que éste conlleva; pueden producir un efecto de satisfacción que perdura con el tiempo y suma en la

productividad. Si los factores motivacionales se encuentran en niveles óptimos, incrementará la satisfacción; si son deficientes, la reducen.

2.1.5.4 Beneficios para la empresa

Entendiendo la importancia que tiene la capacitación para el empleado, la capacitación también es importante para la empresa ya que se considera como una actividad orientada a brindar a los trabajadores las habilidades y conocimientos que se requieren para manejar el resultado de su trabajo, identificar y proporcionar soluciones a futuros problemas. Así mismo, los métodos de capacitación en el puesto son especialmente útiles para el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos íntimamente relacionados con las necesidades actuales de la empresa (Camisón et al., 2006). Lo anteriormente dicho va relacionado a mejorar la capacidad laboral de los empleados y ver la capacitación como una inversión para el aumento de la productividad, tal como lo ilustra la investigación realizada por Garza et al. (2009), en la cual se destacan los siguientes postulados:

- La capacitación es significativa en la empresa debido a que puede abordar aquellas áreas donde se necesite progresar y es una manera de que los trabajadores se mantengan motivados ya que se actualizan constantemente en el mercado laboral.
- Mediante la capacitación se adecua a un empleado el perfil de conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren en un puesto.
- Gracias a la capacitación se pueden obtener productos de mayor calidad, ya que la elaboración y supervisión recae en personal con alto grado compromiso, conocimientos y responsabilidad.
- El conocimiento garantiza que los empleados se desempeñen de la mejor manera, ya que, al contar con los conocimientos y habilidades necesarias, ellos puedan resolver y enfrentarse a diferentes actividades que puedan llegar a afectar sus labores.

- Cuando los empleados conocen su área de trabajo desde su funcionamiento tecnológico, administrativo y operacional se desempeñan con más seguridad y ellos mismos pueden resolver o tener una explicación clara en el momento que se presenta algún imprevisto o problema en el desempeño de sus actividades laborales.

La productividad y el desempeño laboral de los empleados son comportamientos relevantes para los objetivos de las empresas, y se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada empleado; junto con la capacitación, los empleados se orientan hacia un desempeño efectivo (Obando, 2020). En el mismo sentido, Gómez et al. (2019) relacionan la capacitación y la productividad como un proceso organizacional ordenado y sistemático, que, si se da de manera efectiva, trasciende dentro de la empresa con una resultante de mejores prácticas orientadas a la eficiencia organizativa.

Además de la importancia que tiene la capacitación en la productividad, Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) muestran el impacto que tiene en la competitividad, ya que la capacitación se ve como un modelo a seguir para ahorrar recursos, tiempo y dinero, y generar valor agregado al trabajador. Adicionalmente, genera en el empleado habilidades para aportar ideas, desarrollar proyectos y tener iniciativa que traen a la organización aportes y/o ideas que realice el trabajador, necesarios y válidos para poder igualarse a la industria.

Por último, Werther y Davis (2008) consolidan en términos generales los siguientes beneficios de la capacitación para la empresa:

- Preserva la competitividad de la empresa.
- Aumenta la productividad.
- Optimiza el razonamiento del puesto en todos los negocios administrativos.
- Eleva la moral.

- Impulsa la delimitación de las metas empresariales.
- Mejora la imagen.
- Mejora las relaciones de jefes y empleados.
- Favorece la preparación en los lineamientos para trabajar.
- Favorece la aceptación y comprensión de nuevas políticas corporativas.
- Facilita la adquisición de información para futuras necesidades.
- Agiliza el tomar decisiones y resolver los problemas.
- Impulsa el desarrollo individual de cada persona.
- Favorecen la formación de futuros líderes empresariales.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Disminuye los costos en diferentes áreas.
- Contribuye a mejorar la comunicación en toda la empresa.

2.1.5.5 Tipos de Capacitación

La capacitación como proceso formativo debe abarcar todas las áreas del aprendizaje con el fin de que el empleado pueda adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar su labor. A continuación, se presentan diferentes tipos o categorías en las que se imparte la capacitación. Para Robbins y Judge (2009), existen cuatro categorías principales:

- **Aptitudes básicas del alfabetismo:** Diversos estudios han demostrado que los empleados que no leen tienden a cometer más errores en el manejo de su tarea, esto repercute de manera directa en los costos de la empresa. Por eso, algunas empresas capacitan a sus empleados en lectura básica con el objetivo de minimizar los errores o accidentes y poder aumentar su productividad.

- Aptitudes técnicas: Estas capacitaciones se dan producto de la introducción de nuevas tecnologías y los cambios en los diferentes procesos de la empresa, los cuales conllevan a que el empleado adquiera las herramientas necesarias para desarrollar sus labores con las nuevas tecnologías. La capacitación favorece el proceso de aprendizaje y adaptación de los empleados a los nuevos medios.
- Aptitudes interpersonales: Con este tipo de capacitaciones se favorece las relaciones interpersonales de los empleados con sus grupos de trabajo. Aquí se tiende a mejorar la forma de comunicar las ideas y poder integrar a cada miembro de manera eficaz en su grupo.
- Aptitudes para resolver problemas: Estas capacitaciones se dan especialmente a los cargos altos, en donde se tiene poco trabajo de rutina y se toman decisiones constantemente. Aquí se incluyen actividades que favorecen la lógica, el razonamiento y la habilidad para encontrar alternativas a diversas situaciones.

Teniendo el mismo número de categorías, Gómez et al. (2019) mencionan los siguientes tipos de capacitación:

- Capacitación en aulas o colectiva: Se imparte en un centro de entrenamiento designado por un instructor personalizado.
- Capacitación en el trabajo: Relaciona todo tipo de actividad que estén directamente involucradas con el trabajo o labor que se realiza. En este caso, los jefes de cada área deberán jugar un papel de vital importancia en la capacitación, ya que ayudarán a los instructores a brindar las herramientas necesarias para lograr que el aprendizaje se dé de manera correcta.

- Capacitación individual: Se imparte a una persona de manera individual con el fin de mejorar los conocimientos para mejorar el desarrollo en su puesto de trabajo, se da principalmente por medio de cursos o entrevistas.
- Capacitación externa: Sucede cuando la empresa no puede asumir los costos de la capacitación y contrata a terceros para que la impartan, el empleado deberá asistir a las instalaciones de la empresa contratada para capacitarse.

2.1.5.6 Técnicas para la Capacitación:

Dentro de las empresas existen varias maneras de impartir conocimiento. Werther y Davis (2008) argumentan que existen técnicas en el sitio de trabajo o capacitaciones en el trabajo (CET) y técnicas fuera del sitio del trabajo. Dentro de las técnicas en el sitio del trabajo se encuentran:

- Capacitación de instrucción sobre el puesto: Esta técnica se da cuando un jefe o supervisor le enseña al empleado sobre cómo desempeñar su cargo y se produce en la jornada laboral. En este método se describen las funciones del trabajo, luego se dan demostraciones y por último se le solicita al capacitado que ejecute lo aprendido.
- Rotación de puestos: Esta técnica se da cuando los empleados realizan un cambio en las funciones que desempeña cada integrante de un equipo, en donde se acompaña el cambio a través de instrucciones prácticas del cargo por parte de la persona que entrega. En este método se promueve el dinamismo en los grupos de trabajo y se beneficia la empresa en caso de ausentismo o vacaciones

Por otro lado, dentro de las técnicas por fuera del sitio del trabajo, Werther y Davis (2008) mencionan las siguientes:

- Conferencias y Videoconferencias: Permiten ahorrar tiempo y recursos.
- Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales: Las empresas invierten en instalaciones que recrean las condiciones de trabajo real, en donde se cuenta con áreas especiales y dotadas de todo lo necesario para capacitar al empleado. Algunos ejemplos de los más conocidos son las compañías aéreas, las cadenas hoteleras o los bancos.
- Actuación o sociodrama: En este tipo de capacitación se obliga a la persona a realizar el un rol específico con el propósito de que el capacitado pueda ver los diferentes panoramas de una situación.
- Autoaprendizaje programado: Esta modalidad de aprendizaje se da cuando existen barreras geográficas para impartir la capacitación o dificultad para reunir a los miembros que la requieran, en ese caso, se requiere de técnicas con poca interacción. Para el autoaprendizaje se pueden utilizar cursos, grabaciones o instrucciones programadas.

Para Werther y Davis (2008) existen otras técnicas fuera del sitio de trabajo, como son: El estudio de casos y la capacitación en laboratorios.

Siguiendo la línea de las técnicas que no son en el sitio de trabajo, Castillo (2012) propone las siguientes:

- Debate Dirigido: En esta técnica se intercambian ideas acerca de un tema en específico, se cuenta con un moderador que dará la participación a las partes involucradas y hará preguntas para profundizar en el tema.

- Mesa Redonda: En este caso se cuenta con un conjunto de personas expertas en un determinado tema, los cuales exponen sus ideas, a favor o en contra, frente a un grupo de oyentes.
- Lectura Dirigida: Los participantes dan lectura a los temas de interés y son dirigidos por un facilitador, el cual estimula la lectura a través de ideas acerca del tema y de comentarios que enriquecen la experiencia de los participantes.

Sumado a esto, Vallejo (2016) comparte una técnica muy usada hoy en día, el *E-learning*, también conocido como *Web Based Training (WBT)*, la cual entrega una variedad de soluciones y aumenta el desempeño mediante el aprendizaje electrónico para la productividad y la innovación (virtual). De esta técnica, Castillo (2012) argumenta que existen dos ventajas fundamentales para su aplicación, como son la disminución de costos y la flexibilidad, ya que se puede tomar desde cualquier parte; y la interacción, ya que dentro de las actividades del E-learning pueden existir gran cantidad de ejercicios y autoevaluación que miden el conocimiento adquirido por parte del capacitado.

Por último, Dessler y Varela (2004) ilustran una técnica que combina la capacitación por fuera y en el sitio de trabajo, la cual se llama *Capacitación de Aprendices*. Esta técnica consiste en lograr que el capacitado se forme bajo la tutela de un experto, en donde asiste a un salón de clases y trabaja con las herramientas reales del sitio de trabajo. Esta técnica requiere de mucho tiempo ya que la persona que recibe la capacitación no desempeña la labor, lo están formando para el momento en que la desempeñe.

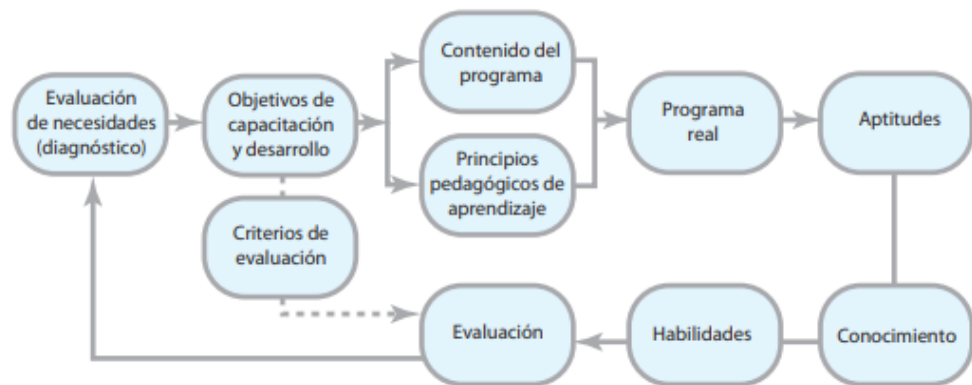
2.1.5.6 Etapas de un plan de capacitación para los empleados

Para Chiavenato (2011), un proceso de capacitación debe contar con las siguientes cuatro etapas:

1. Diagnóstico de las necesidades
2. Programar las capacitaciones para abordar las necesidades.
3. Compartir y ejecutar el programa de capacitación.
4. Valoración de los resultados.

De manera similar, Werther y Davis (2008) ilustran los pasos para llevar a cabo el proceso de capacitación (ver figura 2).

Figura 2. *Pasos para llevar a cabo el proceso de capacitación*



Fuente: Tomado de Werther y Davis (2008).

Visto de otra manera, Vallejo (2016) presenta el proceso de capacitación de la siguiente manera:

Tabla 4. Proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción a la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión de estrategias programación	Implantación o acción	Evaluación y control
• Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas personal • Resultados de evaluación y desempeño	• ¿A quién capacitar? • ¿Cómo capacitar? • ¿En qué capacitar? • ¿Dónde capacitar?	• Por medio de: • Gerente de línea • Asesoría de Talento Humano • Por ambos • Por terceros	• Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costo/beneficio

Fuente: Tomado de Vallejo (2016)

Todos los procesos vistos anteriormente por los diferentes autores tienen en común los siguientes pasos:

1. Identificar las necesidades
2. Establecer Objetivos
3. Implementar o Desarrollar el Plan
4. Evaluar los resultados

A continuación, se desarrolla cada uno de los pasos mencionados para establecer un plan de capacitación.

2.1.5.6.1 Identificar las Necesidades

De acuerdo con Gonzales (citado en Aguilar–Morales, 2019), “el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación” (p. 1). Así pues, el objetivo del DNC consiste en reconocer las discrepancias existentes entre lo que debería ser y lo que es. El autor mencionado propone cuatro preguntas para obtener el DNC, las cuales son:

- ¿Quiénes requieren capacitación?
- ¿En qué temáticas requieren capacitación?
- ¿Cuál es el nivel de profundidad requerido?
- ¿En qué momento y en qué orden deben capacitarse?

En cuanto al procedimiento para realizar el DNC, Gonzales (citado en Aguilar–Morales, 2019) plantea: primero, determinar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se enfocará el diagnóstico; posteriormente, se deben seleccionar las técnicas; para finalmente elaborar los instrumentos requeridos para recolectar la información.

Así pues, la importancia que tiene identificar las necesidades de capacitación es que, en palabras de Werther y Davis (2008):

Detecta los actuales problemas de la empresa y los desafíos a futuro que deberá enfrentar; [también] permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesitan capacitación. (p. 257)

Otras de las ventajas que conlleva realizar un diagnóstico correcto, palabras de García López (sf), son las siguientes:

- Permite planificar y ejecutar las capacitaciones de una manera más controlada
- Permite presupuestar de manera eficiente los recursos que se utilizarán en el proceso de capacitación.

- Da una noción más amplia de quienes necesitan capacitación y en qué áreas se encuentran ubicados.

2.1.5.6.2 Establecer Objetivos

Siguiendo con los objetivos, Werther y Davis (2008) proponen que estos deben acordar cuáles serán los logros que se desean y por medio de qué se llevarán a cabo; pues es necesario que sirvan para comparar el desempeño de cada empleado.

Por su parte, Castillo (2012) afirma que estos pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase de la capacitación, de este modo, existen varios tipos:

1. Organizacionales: Evidencian cuáles serán los resultados esperados por la organización al término de la capacitación.
2. Operacionales: Especifica la metodología que se usará para las actividades en el proceso de capacitación.
3. De Capacitación o Aprendizaje:
 - a. Generales: Describen qué comportamientos deben reflejar los empleados una vez termine el proceso de capacitación.
 - b. Específicos: Corresponden a los eventos que conforman el programa de la capacitación. Se deben separar del objetivo general

2.1.5.6.3 Implementar o Desarrollar el Plan

Siendo este el tercer paso para implementar un proceso de capacitación consiste en aplicar el plan en los tiempos y fechas estipulados. Además de seguir

puntualmente lo planificado en cuanto a logística, materiales, presupuesto, personal, entre otros (Castillo, 2012).

Para llevar a cabo el plan, Chiavenato (2011) propone que ambos roles directos en el proceso de capacitación (alumno y maestro) pueden ser interpretados por cualquier miembro de la empresa, ya sea el alumno jefe, auxiliar, gerente, directivos, operarios, etc. o viceversa con el maestro. Así pues, Chiavenato (2011) propone los siguientes factores para la ejecución del plan:

1. El programa de capacitación debe adaptarse a las necesidades de la empresa: definir programas de capacitación depende de la necesidad de potenciar a los empleados; por tanto, las capacitaciones deben responder a la solución de problemas que dieron origen a las necesidades identificadas.
2. El material de capacitación debe ser de calidad: El material de enseñanza tiene como fin concretar la instrucción, promover la comprensión a través de recursos audiovisuales, incrementar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la actividad del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y líderes de la empresa: Se reconoce que todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones debe ser capacitado por medio de un conjunto de esfuerzos coordinados. Se requiere contar con el espíritu de cooperación de los empleados y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar en el programa.
4. Calidad y preparación de los instructores: una ejecución exitosa dependerá de la capacidad, conocimientos, intereses, habilidades y tipo de relación con los instructores. Éstos deben contar con habilidades blandas como facilidad para las relaciones humanas, raciocinio, facilidad para comunicar, didáctica, motivación, así como habilidades técnicas como la experticia en la especialidad.

5. Calidad de los aprendices: la calidad que tengan los aprendices incide en los resultados que obtenga el programa de capacitación. Se generan mejores resultados en el momento en que se selecciona bien a los aprendices, asociados a la forma y el contenido del programa y de los objetivos que se planteen en la capacitación, de modo que las personas constituyan un grupo homogéneo.

2.1.5.6.4 Evaluación de Resultados

Una vez finalice la implementación del plan, el paso a seguir será evaluar los resultados obtenidos. Para Vallejo (2016), se deben analizar las siguientes variables conforme a los resultados arrojados:

- Costos: ¿Cuál fue el capital invertido en el plan?
- Calidad: ¿Qué tan eficaz fue el cumplimiento de las expectativas?
- Servicio: ¿De qué manera se satisfacen las necesidades de los aprendices?
- Rapidez: ¿Qué tan efectivo se adaptó el programa a los nuevos retos que surgieron con el tiempo?
- Resultado: ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

De este modo, Vallejo (2016) comparte que, si las respuestas a las preguntas anteriores fueron positivas, quiere decir que el programa de capacitación tuvo éxito. De lo contrario, el programa no habrá logrado los objetivos propuestos y el esfuerzo resultaría inútil al no tener un efecto significativo en los aprendices.

2.1.6 Desarrollo de personal

Según Gómez-Mejía et al., (2008), el desarrollo se define como “un esfuerzo que ofrece a los empleados habilidades que la organización necesitará en algún futuro” (p. 299). Por su parte, Mondy (2010) propone que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. La

empresa prepara a los empleados para mantenerse al ritmo a medida que ésta evoluciona y crece.

El objetivo del desarrollo en las empresas es mejorar y enriquecer la base de conocimientos y experiencias de los miembros de la organización, considerando de forma conjunta los intereses de la empresa y del individuo (Camisón et al., 2006). En palabras de Vallejo (2016), el desarrollo en las empresas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad a las personas de mejorar su desempeño y crecimiento humano.

Ahora bien, tanto para los empleados como para la empresa existen algunos beneficios que van directamente relacionados con sus intereses.

2.1.6.1 Beneficios para el empleado

El desarrollo de los empleados dentro de la empresa es importante ya que esto les permite adquirir diferentes conocimientos que enriquecen sus habilidades y mejorar su posición en el mercado laboral a la hora de participar por un cargo dentro de la empresa o en otra diferente (Werther y Davis, 2008). De la misma manera, el desarrollo para los empleados implica mejorar el desempeño mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de las habilidades. Aquí se incluyen programas dentro de la empresa tales como: cursos, asesoría y rotación de puestos, y programas profesionales. El objetivo final de tales programas de desarrollo es, por supuesto, mejorar el desempeño futuro de la organización (Dessler y Varela, 2004).

2.1.6.2 Beneficios para la empresa

Para la empresa el desarrollo de los empleados minimiza la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal. Si los empleados se desarrollan

adecuadamente es más probable que las vacantes se puedan llenar a nivel interno. Siguiendo a Werther y Davis (2008), el desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Adicionalmente, el desarrollo en un mundo completamente globalizado, donde la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, se puede ver como una ventaja competitiva, la cual puede diferenciar a una empresa de otra en la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio (Vallejo, 2016). Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencia (Werther y Davis, 2008)

2.1.6.3 Técnicas para el desarrollo de personal

Para que la empresa pueda llevar a cabo un desarrollo en el personal, Vallejo (2016) comparte diferentes técnicas que favorecen que esto suceda, entre ellas encontramos las siguientes:

- Rotación de puestos: consiste en generar acciones que permitan la movilización interna (cambio de puestos) en la empresa, con el fin de potenciar sus conocimientos, habilidades y capacidades. Se resalta que la rotación puede ser vertical u horizontal, la primera consiste en ascender provisionalmente a la persona a un cargo de mayor complejidad, mientras que la segunda corresponde a hacer una transferencia lateral temporal para que el empleado integre experiencia y conocimientos de una complejidad similar. La rotación de puestos hace que el especialista se convierta en generalista.

- Puestos de asesoría: hace referencia a la posibilidad de permitir que la persona trabaje provisionalmente en diferentes áreas de la empresa, bajo el liderazgo de un gerente exitoso. El empleado trabaja como asistente de staff en equipos de asesoría directa y asume diferentes actividades bajo la guía y el apoyo de un administrador.
- Negociador de conflictos: posibilidad para que la persona se dedique de tiempo completo a la tarea de analizar y resolver problemas que surjan en la empresa.
- Asignación de comisiones: los empleados pueden acceder a comisiones de trabajo, donde aprenden a observar a otros, participan en la toma de decisiones e investigan problemas específicos de la empresa. Las comisiones son temporales, están diseñadas para resolver problemas específicos y proponer soluciones y recomendaciones para su implementación.
- Simulaciones: las actividades de simulación incluyen estudios de casos, simulación de funciones, juegos de empresas, juegos de roles, etc. Con base en la experiencia de la empresa, los empleados describen, diagnostican problemas reales, analizan sus causas y plantean soluciones. La simulación genera un ambiente similar a las situaciones reales en que trabaja la persona, lo cual favorece el análisis de casos reales.
- Juegos de empresas: también conocidos como *business games*, corresponde a la participación de equipos conformados por trabajadores y administradores, que se disponen a competir entre sí y tomar decisiones en situaciones reales o simuladas.

- Centros internos de desarrollo: también llamados universidades corporativas. Este método consiste en aplicar en las organizaciones ejercicios realistas para que las personas desarrollen y mejoren sus habilidades blandas.
- *Coaching*: consiste en que el administrador representa varias funciones integradas: líder renovador, preparador, orientador e impulsor.
- Cursos y seminarios: permiten la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades conceptuales y analíticas.
- Tutoría o mentoring: es la ayuda que prestan los administradores a las personas que aspiran ascender a los niveles altos de la empresa. Se guía y orienta a las personas en su carrera; se hace la comparación metafórica con el técnico deportivo, quien guía y aconseja, para que sus críticas y sugerencias potencien el crecimiento del colaborador.
- Asesoría de trabajadores: se asocia a los mentores, pero se diferencian en el momento en que surge un problema que requiere solución. El administrador interviene cuando el empleado expresa un comportamiento que no es acorde con el ambiente de trabajo, tales como retrasos, ausencias, irritación, insubordinación, o se desempeña satisfactoriamente en su trabajo. El facilitador, que cuenta con una gran capacidad para escuchar y persuadir, interviene y acompaña.

2.1.6.3.1 Plan Carrera

Para la definición de este concepto, Wayne y Noe (2005) lo establecen como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para llegar a ella, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Por otro lado, Vallejo (2016) propone que la carrera es el desarrollo

profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas, evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

Siguiendo este enfoque, para Werther y Davis (2008) el plan carrera como concepto está más encaminado a que los construya el individuo y no la empresa. La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Sin embargo, el departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar.

El plan carrera trae diferentes beneficios, tanto para la empresa como para los empleados. De acuerdo con Werther y Davis (2008), estos son algunos de los beneficios:

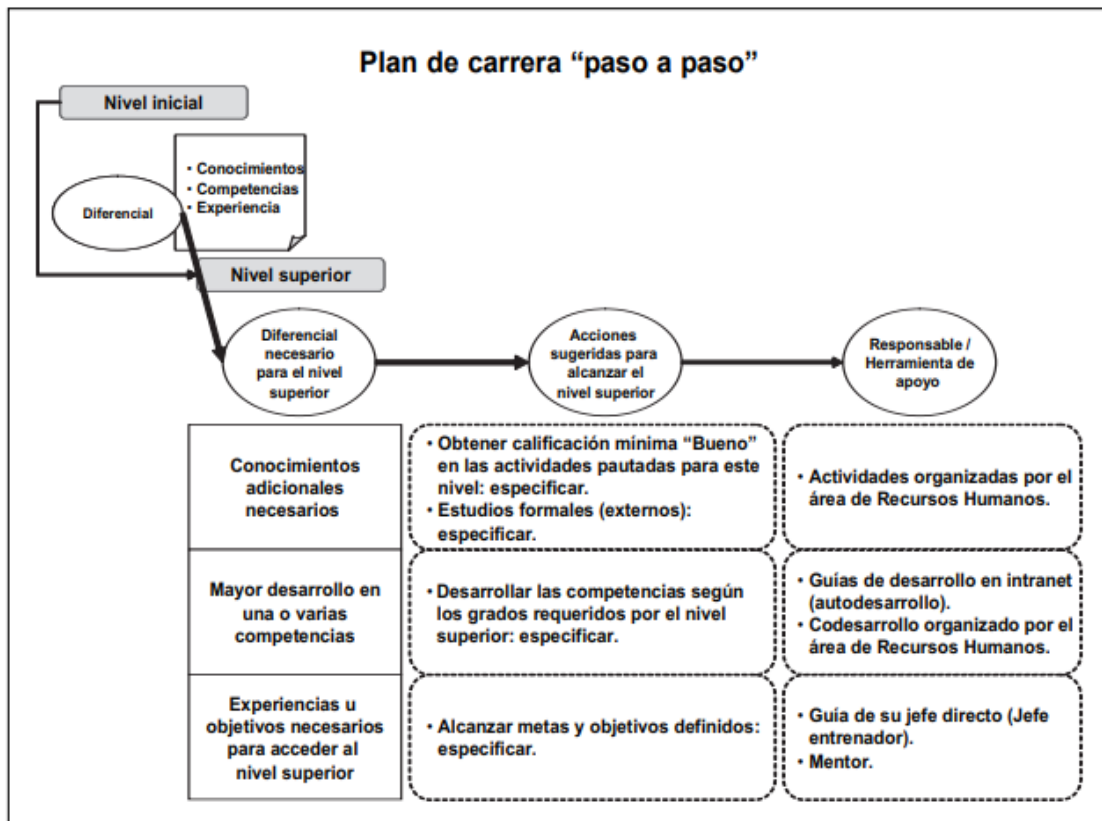
- Al adaptar el plan a las necesidades psicológicas del empleado, se favorece la satisfacción efectiva de las mismas. De este modo, se sustituye la vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción”, y se constituyen una serie de pasos concretos y específicos que permiten que el empleado canalice sus posibles frustraciones en una serie de soluciones positivas que le aportan a la empresa.
- Se disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras personales, se crea mayor lealtad a la empresa, arraigo y sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual hace que se disminuya la tendencia a renunciar de la compañía.

- Se coordinan las estrategias generales de la empresa con las necesidades de los empleados. Al orientar a los empleados en la planeación de su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los cargos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser una mejor adaptación de las necesidades de la compañía y del individuo.
- Se posibilita el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado para que el mejoramiento sea constante.
- Se favorece la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados —y los puestos— que podrán resaltar a nivel internacional, contar con personas que conozcan las operaciones de la empresa, así como facilitar una integración más rápida a sus funciones.

2.1.6.3.2 Pasos para implementar un Plan Carrera

En palabras de Alles (2009) en el diseño de un plan carrera se debe plasmar de manera detallada cada peldaño para alcanzar el nivel superior teniendo presente tres elementos de vital importancia: los conocimientos, las competencias y la experiencia. La siguiente figura resume el proceso:

Figura 3. Pasos para implementar el plan carrera



Fuente: Tomado de Alles (2009)

Según la figura anterior, Alles (2009) propone un paso a paso para implementar un plan carrera dentro de la empresa, en el cual, partiendo de los conocimientos, competencias y las experiencias, se deben sugerir cierto tipo de acciones que la persona realizará con el fin de mejorar, desarrollar o adquirir las habilidades requeridas para llegar al nivel superior. Estas acciones deberán ir acompañadas de ciertas herramientas de apoyo que le permitan al empleado llegar a ese nivel superior, ya sean capacitaciones, entrenamientos personalizados o acompañamiento de los jefes mediante guías de trabajo, que le permitan obtener los conocimientos, competencias y experiencias necesarias para ascender.

3. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se presenta una contextualización de la empresa farmacéutica objeto de la presente asesoría, partiendo de la reseña histórica, y pasando por el entorno sociocultural y económico; los lineamientos estratégicos que contienen el credo empresarial; su organigrama; el mapa de procesos con énfasis en la gestión del talento humano; plantas industriales; y finalmente, la evaluación de desempeño, formación y desarrollo aplicada en las plantas industriales de esta empresa farmacéutica.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa farmacéutica objeto de estudio para este trabajo se fundó en el año 1934 en la ciudad de Bogotá – Colombia, donde su labor principal consistió en importar y comercializar materias primas, productos medicinales y algunos artículos de belleza de empresas nacionales y extranjeras. En los años cincuenta, la sede principal de la empresa se trasladó a la ciudad de Santiago de Cali e inauguró su primera planta de producción.

Iniciando los años sesenta, la empresa empezó el proceso de distribución nacional de los productos que fabricaban y, a su vez, su capacidad de producción también aumentó. Años más tarde, obtuvo licencias de fabricación para empezar con la producción y distribución de otros laboratorios extranjeros y, con ello, su portafolio se extendió e inició la producción de marcas propias, las cuales se volvieron insignia en el mercado nacional. Ya en los años 2000 la compañía invirtió en laboratorios de investigación y desarrollo, se crearon modernas plantas dotadas con la última tecnología respecto a equipos de producción y laboratorios.

Asimismo, en el 2008, La Corporación Financiera Internacional anunció una inversión de 25 millones de dólares para la empresa con lo cual comenzó a consolidar e impulsar su expansión internacional. Un año después, la empresa

adquirió una de las principales farmacéuticas en El Salvador, con lo cual inició su proyecto de internacionalización con presencia directa en Centroamérica.

En los últimos años la compañía se ha posicionado en el mercado nacional y en los países donde tiene presencia con varias de sus unidades de negocio, ofreciendo al consumidor productos confiables que aporten a su calidad de vida, recibiendo reconocimientos y ganando una excelente reputación, lo que la ha logrado consolidar como una multilatina líder en el sector farmacéutico.

En la actualidad, la empresa cuenta en Colombia con 30 áreas productivas distribuidas en 8 plantas productivas en Colombia: tres industriales y cinco farmacéuticas, además cuentan con tres plantas, tres en Centroamérica, las cuales están certificadas internacionalmente.

Actualmente, la empresa continúa con su proceso de internacionalización con la expansión en países como Ecuador, Honduras, Guatemala, República Dominicana. Además, cuenta con seis sedes administrativas y de ventas en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Atlántico, Santander, Risaralda y el Valle del Cauca. La empresa cuenta con dos centros de distribución, uno en la ciudad de Yumbo – Valle del Cauca y otro en la ciudad de Bogotá - Cundinamarca los cuales garantizan que se puedan atender más de 78.000 pedidos al mes.

En el territorio nacional, la mayoría de estas plantas se encuentran ubicadas en el municipio de Villa Rica – Cauca, otra en el municipio Jamundí en el Valle del Cauca, una junto a su sede principal y otra en la ciudad de Bogotá en Cundinamarca. En cada una de ellas se utilizan sólo principios activos y excipientes certificados internacionalmente, se ejercen estrictos controles de calidad para materias primas y procesos, y se dispone de cuidadosos protocolos para el manejo del producto terminado. Además, cuenta con alrededor de siete mil quinientos empleados en todos los grupos de la compañía.

3.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL Y ECONÓMICO

La empresa se mueve en un mercado muy dinámico ya que el sector farmacéutico es uno de los sectores que más aporta al PIB del país. La industria farmacéutica mueve en Colombia alrededor de \$14,6 billones al año siendo uno de los sectores que hoy en día tienen la mayor posibilidad de crecer a largo plazo (Portafolio, 2019) y el 83% de estas ventas es reflejado en medicamentos, siendo un mercado relevante para la empresa objeto de investigación (Procolombia, 2019).

La empresa objeto de estudio es de carácter privado, hace parte de uno de los grupos empresariales más importantes del Valle del Cauca y del país.

3.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La empresa se rige bajo el marco de su credo y actitudes vitales, las cuales son: yo soy responsable, yo soy pasión, yo soy transparente, yo soy respetuoso, yo soy innovador, yo soy estudioso y yo soy colaborador. Se recalcan valores como la solidaridad y el respeto por los estándares ético y leyes. La cultura corporativa se enmarca en la calidad y el servicio, los cuales están presentes dentro de todos los diferentes procesos de la empresa.

De acuerdo con los lineamientos estratégicos de la compañía, la misión, visión y razón de ser son:

3.3.1 Credo de la empresa

Los propietarios y empleados de la empresa creen:

- En la responsabilidad como norma que gobierna todas nuestras conductas.
- En la verdad como principio para ser plenamente responsables y mantener una relación confiable entre todos los públicos de la compañía.

- Que la solidaridad se manifiesta al cumplir cada día los deberes como trabajadores, miembros de familia y buenos ciudadanos.
- En la honestidad, la lealtad, la observancia de estándares éticos y de respeto a las leyes, como valores que fundamentan las relaciones entre nosotros y con nuestros públicos.
- En realizar todas las labores con total transparencia, con plena confiabilidad y con políticas serias, igualitarias y de justicia recíproca.
- En rechazar toda forma de corrupción frente a organismos o funcionarios públicos y del sector privado, y en que nuestras prácticas de compra y de venta sean transparentes y universales.
- En el bienestar del consumidor, razón de ser de todos nuestros esfuerzos, y para quien alcanzamos la más alta calidad de nuestros productos y servicios.
- En la comunidad médica y científica y demás profesionales de la salud que defienden la vida, a quienes continuamos entregándoles productos de excelencia para atender a sus pacientes.
- En los proveedores y en los clientes, como copartícipes del proceso para satisfacer necesidades a través de mutuas relaciones rentables y sostenibles.
- En la responsabilidad con nuestros representados para continuar siendo un asociado confiable que les garantice su desarrollo y consolidación.
- En exaltar la dignidad de las personas, respetar su individualidad, reconocer su trabajo y ofrecerles oportunidad para su realización integral.
- En el perfeccionamiento de la persona por medio de la educación como forma superior de transmitir los saberes, y en la capacitación y entrenamiento para la apropiación de habilidades como únicos medios para el desarrollo tecnológico, el logro de la excelencia y la competitividad.
- En el estímulo de la creatividad y la capacidad de innovación, y en propiciar el trabajo de equipo que genera plena confianza y comunicación inmediata.
- En el liderazgo positivo que promueve el dinamismo y la flexibilidad para adaptarse a las realidades de un mundo cambiante.

- En una cultura corporativa que privilegie la calidad y el servicio como atributos fundamentales que practicamos en todos los procesos.
- En hacer buen uso del capital, los recursos y bienes de la compañía, así como de la información interna, y en proteger la propiedad industrial e intelectual.
- Que, frente a un conflicto de intereses, el privado cederá ante el interés de la comunidad y el particular ante el de la corporación.
- En las instituciones legítimamente constituidas y en la democracia como forma de empresa de la sociedad.
- En participar en el avance de las comunidades en las que trabajamos y vivimos, en el progreso de nuestro país y en el de las naciones de América Latina.
- En proteger el medio ambiente como el bien que hará posible la vida a otras generaciones.

3.3.2 Misión

A continuación, se presenta la misión que tiene registrada la empresa objeto de estudio:

Maximizar el valor de la compañía para la comunidad, nuestros consumidores y prescriptores, nuestros clientes, trabajadores y accionistas.

Debemos lograrlo a través de la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, adhesivos industriales y comerciales, y de los productos agropecuarios y veterinarios.

La responsabilidad total, la transparencia, la confianza, el respeto, el trabajo en equipo y las relaciones claras que aseguren mutuo crecimiento deben

gobernar la conducta de quienes dependen directa o indirectamente de la compañía. El desarrollo personal debe ser propósito de todos.

3.3.3 Visión

A continuación, se presenta la visión que tiene registrada la empresa objeto de estudio:

La empresa se propone que, en diez años, la compañía será uno de los 50 grupos empresariales más significativos de Colombia, con operaciones en varios países de América. Seremos una compañía reconocida nacional e internacionalmente por la responsabilidad asumida en todos sus actos. Contaremos con un grupo humano altamente calificado, vital, transparente, responsable y comprometido con los valores de la empresa.

La permanente preocupación por la persona y su bienestar será el motor para la creatividad y propiciará la actitud innovadora indispensable para satisfacer sus nuevas necesidades.

En esta compañía, la capacitación de nuestros colaboradores y la eficiencia, adaptabilidad e innovación de nuestros procesos serán la base de la competitividad, requisito para atender exitosamente los distintos mercados.

3.3.4 Razón de ser

A continuación, se presenta la razón de ser que tiene la empresa objeto de estudio como filosofía divulgada a todos sus empleados:

La razón de ser de la empresa es la salud y el bienestar de la gente y nuestro objetivo es dinamizar y energizar los mercados en los que participamos.

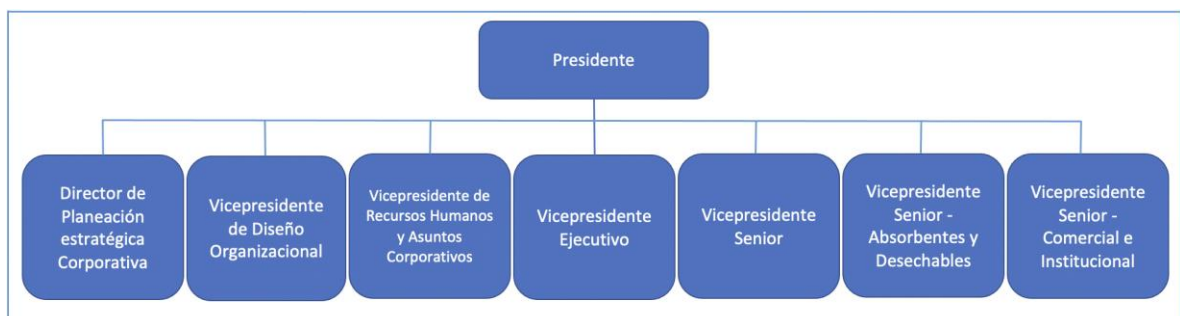
Queremos ser reconocidos como un grupo que trabaja con entusiasmo para brindar bienestar a nuestras comunidades. Un grupo en constante expansión y crecimiento.

Nuestro desempeño es referencia de responsabilidad, transparencia, eficiencia y tenacidad, lo que nos permite agregar valor a todos nuestros grupos de interés e inspirar vitalidad a nuestro alrededor.

3.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la estructura general de la empresa objeto de estudio:

Figura 4. Estructura de la empresa

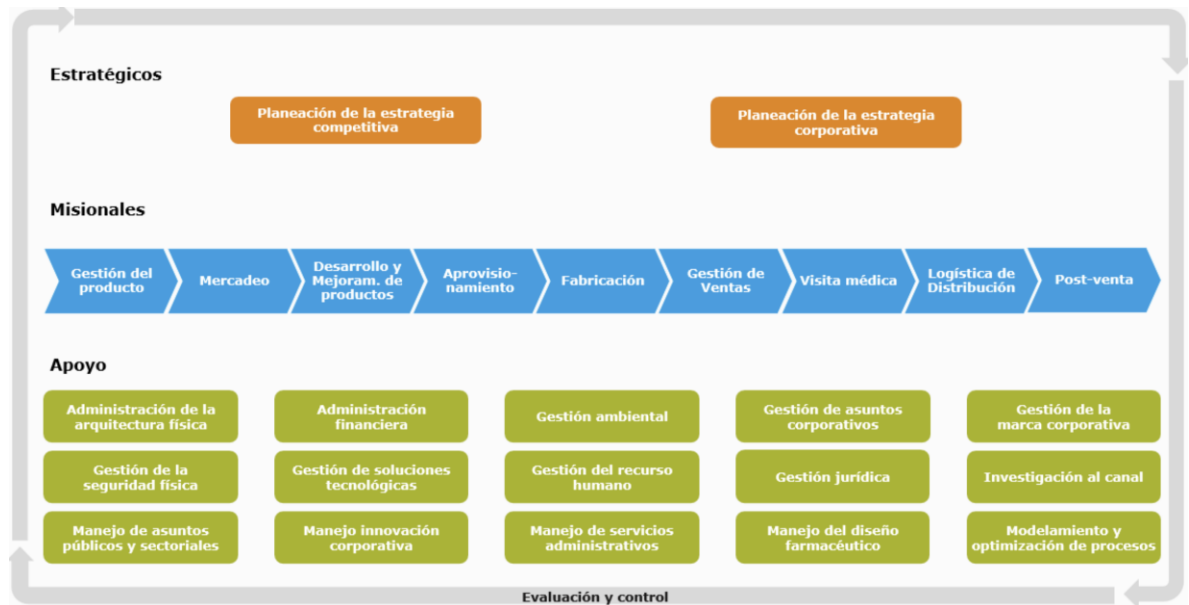


Fuente: Elaboración propia.

La estructura de la empresa objeto de estudio se encuentra dividida en una dirección y múltiples vicepresidencias que responden directamente al presidente de la compañía. En la figura 4, se observan los roles tácticos - estratégicos, los cuales deben garantizar y prever las condiciones para que los procesos fluyan y se cumpla la misión. Las vicepresidencias mencionadas están conformadas por divisiones (áreas administrativas, ventas especializadas, ventas comerciales, visita médica y producción), que a su vez se subdividen en otras áreas/departamentos.

3.5. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Figura 5. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Los procesos de la compañía objeto de estudio se encuentran divididos en tres grupos: 1) grupos estratégicos que corresponden a la planeación corporativa y competitiva los cuales respaldan la visión, aquí se definen todos aquellos lineamientos que dan salida a las necesidades de la compañía y del mercado, se crean las estrategias y se realiza la planeación de estas. 2) Los grupos misionales conforman la razón de ser y social, son todas aquellas actividades que se realizan para que el producto llegue al consumidor final y, por último, 3) los grupos de apoyo que son los que hacen posible los dos anteriores, ya que son todas las gestiones que hacen posible que los procesos misionales se lleven a cabo. Tanto los procesos misionales como los de apoyo se ciñen al estratégico, la suma de los tres incide directamente en el resultado final de la empresa.

3.6. PLANTAS FARMACÉUTICAS E INDUSTRIALES

La empresa objeto de estudio en Colombia se divide en dos tipos de plantas. Por un lado, en cinco plantas farmacéuticas donde se realizan todos los procesos que inciden en la producción de fármacos. Por otro lado, se encuentran las plantas industriales, en las cuales se realizan procesos que involucran la manufactura de diferentes áreas. Dentro de las plantas industriales existen a su vez tres plantas diferentes: una destinada a los absorbentes y desechables; otra que corresponde a empaques y etiquetas; y la última especializada en adhesivos. Las tres plantas industriales indicadas abarcan cuatro de las 30 áreas productivas de toda la compañía, donde el negocio de absorbentes y desechables se ha consolidado como el número uno en el país. En cuanto a los destinados a empaques y etiquetas, es uno de los principales proveedores para otras empresas del territorio nacional.

Las tres plantas industriales mencionadas cuentan con espacios productivos sofisticados y dotados de alta tecnología que permiten dar salida a las exigencias del mercado y de sus clientes, cumpliendo con los altos estándares de calidad exigidos por la normatividad que les aplica. La planta industrial absorbentes desechables se encuentra ubicada en el municipio de Villa Rica (Cauca), la planta industrial de empaques y etiquetas se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca), al igual que la planta de adhesivos. El presente trabajo se centra en las 3 plantas industriales de la compañía, por lo que a continuación se describe a continuación cada una:

3.6.1 Planta industrial 1

El área productiva de esta planta son los pañales absorbentes desechables y se encuentra ubicada en el municipio de Villa Rica (Cauca). Esta planta emplea 102 personas en nivel administrativo y 340 personas en nivel operativo. A nivel administrativo, el 38.8% son mujeres con un promedio de edad de 40.6 años y 61.2% son hombres con un promedio de edad de 41.3 años. La antigüedad

promedio de los empleados a nivel administrativo de esta planta es de 12.5 años. A nivel operativo, la población masculina representa el 62%, con un promedio de edad de 37 años y la población femenina representa el 38% con promedio de 39 años de edad. La antigüedad promedio de los empleados a nivel operativo de esta planta es de 10 años. Es importante tener en cuenta que su entorno se ha visto afectado en años pasados por los grupos al margen de la ley, los cuales durante muchos años hicieron presencia en el territorio y desataron una época de violencia (Fundación Ideas para la Paz [FIP], s.f.). Cuando la compañía inauguró sus plantas en este municipio, se hicieron acuerdos de responsabilidad social y contribuciones que incidieron en el crecimiento del municipio, apostándole a la educación y al trabajo, ofreciendo oportunidades a sus habitantes.

3.6.2 Planta industrial 2

El área productiva de esta planta son los empaques y etiquetas y se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca). Esta planta emplea 43 personas en nivel administrativo y 120 personas en nivel operativo. A nivel administrativo, el 54.2% son mujeres con un promedio de edad de 43.4 años y 45.8% son hombres con un promedio de edad de 43.7 años. La antigüedad promedio de los empleados a nivel administrativo de esta planta es de 17.3 años. A nivel operativo, la población masculina representa el 70%, con un promedio de edad de 40 años y la población femenina representa el 30% con promedio de 39 años de edad. La antigüedad promedio de los empleados de esta planta es de 10.5 años. Los empleados de esta planta viven dentro del perímetro urbano de la ciudad.

3.6.3 Planta industrial 3

El área productiva de esta planta son los adhesivos y se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca). Esta planta emplea 36 personas en nivel administrativo y 121 personas en nivel operativo. A nivel administrativo, el

44.4% son mujeres con un promedio de edad de 35.6 años y 55.6% son hombres con un promedio de edad de 37.2 años. La antigüedad promedio de los empleados a nivel administrativo de esta planta es de 10.8 años. A nivel operativo, la población masculina representa el 52%, con un promedio de edad de 39 años y la población femenina representa el 48% con un promedio de edad de 40 años. La antigüedad promedio de los empleados de esta planta es de 11 años. Los empleados de esta planta viven dentro del perímetro urbano de la ciudad.

3.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La empresa objeto de estudio promueve las políticas con convicción de que el desarrollo de la organización sólo es posible mediante el desarrollo de sus empleados.

Es por esto, que el área de Gestión Humana asume como función principal desempeñarse como socio estratégico de todos los gerentes y demás jefes de línea en los procesos relacionados con la selección, contratación, dirección y desarrollo de las personas que trabajan o van a trabajar con la empresa; por lo tanto, además de sus funciones tradicionales, desempeña siempre un rol de asesoría, consultoría y apoyo. El área de Gestión Humana y todos los funcionarios que tengan cargos de jefatura son responsables de velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Los funcionarios de la empresa objeto de estudio están obligados a conocer y cumplir las normas y procedimientos, y a actuar dentro de los límites y alcances de sus facultades.

La empresa promueve el crecimiento personal y profesional del empleado por medio del mejoramiento de sus competencias, capacidades, conocimientos o habilidades a través del plan de carrera y las herramientas de gestión de desempeño, el entrenamiento permanente, la capacitación, formación y desarrollo. El sistema de gestión del desempeño es para la empresa una herramienta que impulsa el

desarrollo de sus trabajadores, por lo que cuando otras áreas lo implementen, Gestión Humana es asesora y auditora de dichos procesos.

Así pues, dentro del sistema mencionado, la empresa constituye la evaluación del desempeño del empleado, la cual es implementada por Gestión Humana a partir de la instrucción directa del jefe de cada área, pues este es responsable de evaluar al empleado anualmente y hacerle seguimiento permanente a su desempeño. Los resultados obtenidos por cada trabajador en el proceso de gestión del desempeño son tenidos en cuenta por la compañía para futuros cambios dentro de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que la empresa prioriza la formación y desarrollo de sus empleados como parte fundamental de su progreso; velando desde el inicio porque el empleado recién contratado se integre a la cultura de la compañía a través de una inducción y orientación, al mismo tiempo que ofrece un entrenamiento inicial para la adaptación al cargo.

A continuación, se describe brevemente en qué consisten los procesos de inducción, orientación y entrenamiento:

La inducción es el proceso donde se da a conocer al empleado recién contratado la visión, la misión, los valores, el Credo, el negocio, las Políticas de Personal, la historia, la situación actual y las proyecciones de la compañía, sus productos y su organigrama.

La orientación es un proceso que consiste en ubicar al empleado recién contratado en las diferentes instalaciones de la compañía, presentarlo ante el personal correspondiente e indicarle los deberes que debe cumplir, plasmados en los reglamentos internos y las demás normas de personal, así como los hábitos y costumbres.

El entrenamiento inicial es el proceso que busca garantizar en el empleado recién vinculado la completa idoneidad en el desempeño de su cargo, mediante la preparación y entrega de todos los elementos necesarios: manuales, equipos, herramientas, materiales, formatos, instalaciones, así como de los vínculos o relaciones con otras personas o áreas internas o empresas o instituciones externas.

El proceso de entrenamiento y capacitación busca cerrar las brechas de los empleados durante su permanencia en el cargo y actualizar sus conocimientos de acuerdo con las exigencias de los nuevos procesos que se puedan incorporar. Además, este proceso busca promover el crecimiento personal y profesional del empleado por medio del desarrollo con el fin de atender las necesidades presentes de desarrollo de la compañía y anticiparse a las exigencias del futuro.

Para conocer el desempeño de cada empleado en la compañía, se realiza una evaluación que permite diagnosticar las brechas de los individuos en la ejecución de su cargo. Por medio de esta evaluación se miden aspectos que son considerados como las mejores prácticas. Este proceso se rige por las políticas de personas de gestión humana de la compañía y los resultados de la evaluación son referencia de apoyo para la toma de decisiones relacionadas con la historia del empleado en la organización: movilidad, justificación de despido y/o reingresos a la compañía.

3.7.1 Evaluación de desempeño, formación y desarrollo en plantas industriales

El proceso de evaluación, formación y desarrollo es un trabajo conjunto entre gestión humana como experta y la división de producción, en donde los jefes de cada área son actores fundamentales dentro de todo este proceso, dado que, deben garantizar que el empleado logre cerrar las brechas que presenta. El área de gestión humana es quien se encarga de diseñar e implementar las evaluaciones que dan el

insumo para la construcción de los planes de formación y desarrollo, aquí hay un gran esfuerzo por parte de los involucrados, tanto en capital humano como en tiempo. Otro aspecto a tener en cuenta en este proceso es el número de empleados implicados para la implementación de planes de formación y desarrollo, dado que el personal operativo constituye la población más grande de la compañía, por lo cual resulta complejo y costoso realizar planes de formación y desarrollo individualizados.

La compañía encamina parte de sus esfuerzos en realizar evaluaciones de forma periódica para conocer el desempeño de los colaboradores e identificar aspectos en los cuales deben de trabajar y cuales pueden potencializar, a fin de que se desempeñen dentro de las mejores prácticas de su cargo. Desde el año 2010 hasta el año 2018, estas evaluaciones para la población operativa se realizaban cada dos años, a partir del 2020 el área de Gestión Humana definió que se realizará de manera anual.

Con base en lo anterior, este trabajo analiza los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los empleados de la población operativa de las plantas industriales en agosto del 2020 para crear y definir planes de formación y desarrollo que permitan intervenir de forma colectiva el cierre de brechas identificadas en los empleados.

4. RESULTADOS

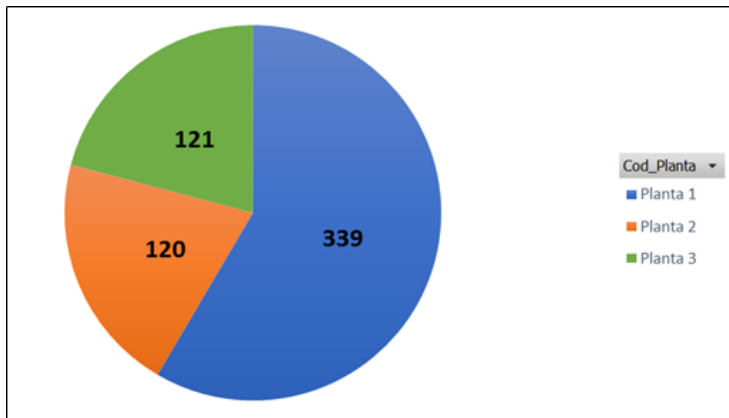
En el presente apartado se presenta una descripción general de los datos recolectados, seguidamente se exponen los resultados de las evaluaciones de desempeño tanto a nivel general como por planta industrial. Finalmente, se propone el plan de formación y desarrollo que permita de forma colectiva trabajar en el cierre de las brechas identificadas en el desempeño obtenido de los empleados.

4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Para comenzar, se presenta el número total de empleados encuestados según la planta industrial a la que pertenecen, como también a las áreas de cada planta. Adicionalmente, se presenta la relación del resultado obtenido con las siguientes variables demográficas del empleado evaluado: edad, género, antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo.

Así, en la figura 6 se evidencia que el número total de empleados evaluados corresponde a un total de 580 empleados, de los cuales la mayoría corresponde a la planta 1 (339 empleados que equivalen al 58%), seguido de planta 2 (120 empleados que equivalen al 21%) y finalmente planta 3 (121 empleados que equivalen al 21%).

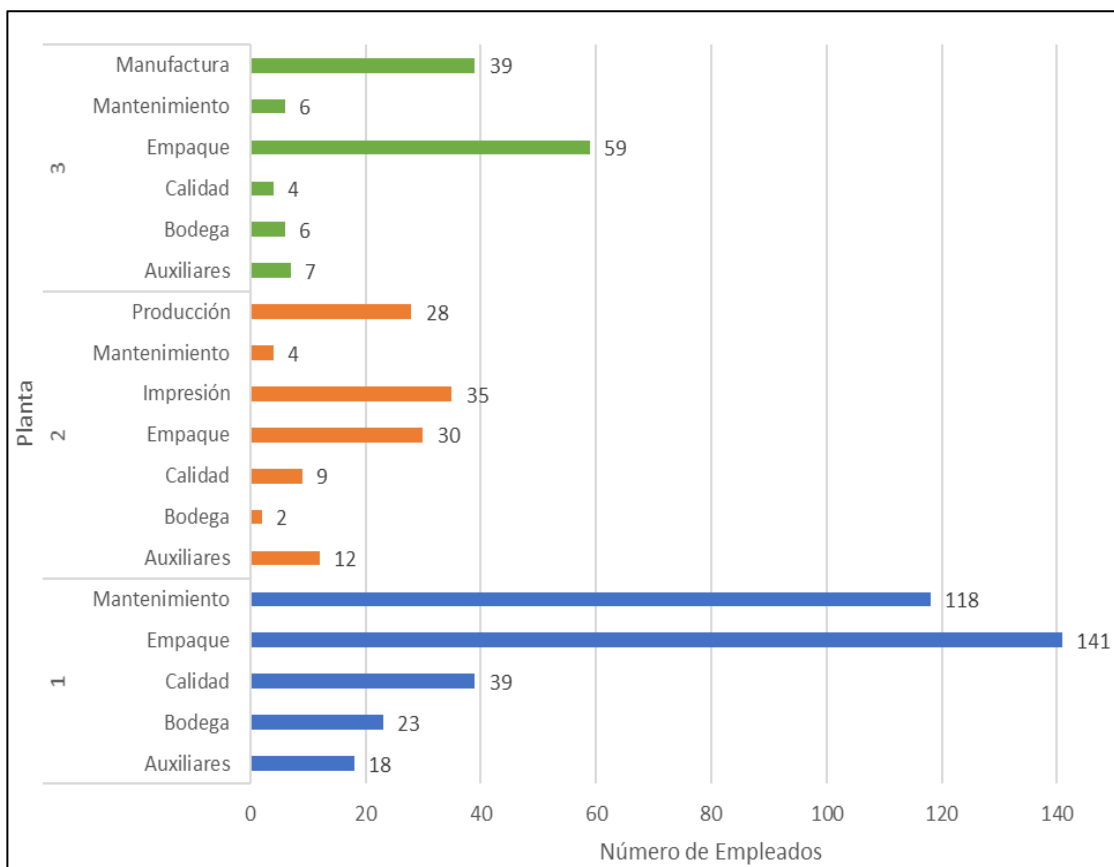
Figura 6. Número total de empleados por Planta Industrial



Fuente: Elaboración propia

En términos de la distribución de empleados por área, la figura 7 detalla la cantidad de empleados que pertenecen a las áreas correspondientes de cada planta, resaltando que el área de empaque es la que cuenta con mayor cantidad de personas en planta 1 (141 empleados que corresponden a 42%) y planta 3 (59 empleados que corresponden a 49%) debido a los procesos productivos que realizan; mientras que en planta 2 el área que reúne el mayor número de empleados es el área de impresión (35 empleados que corresponden a 29%), dado que el principal proceso productivo de esta planta es la impresión y las artes gráficas.

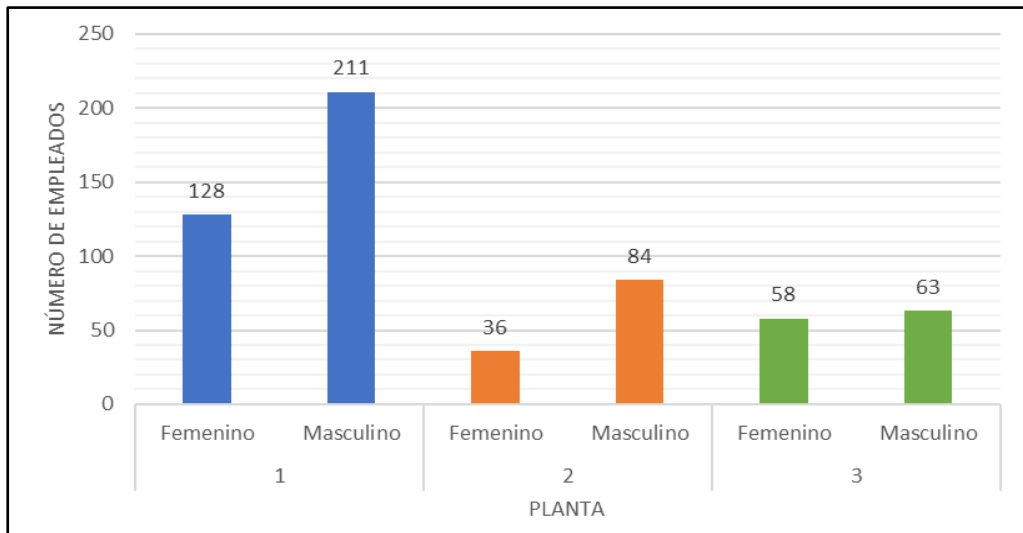
Figura 7. Número total de empleados por área por planta



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género de los empleados por planta (ver figura 8), la representación masculina es mayor que la femenina en todas las plantas industriales. No obstante, en la planta número 3, la diferencia entre la cantidad de hombres y mujeres es mínima.

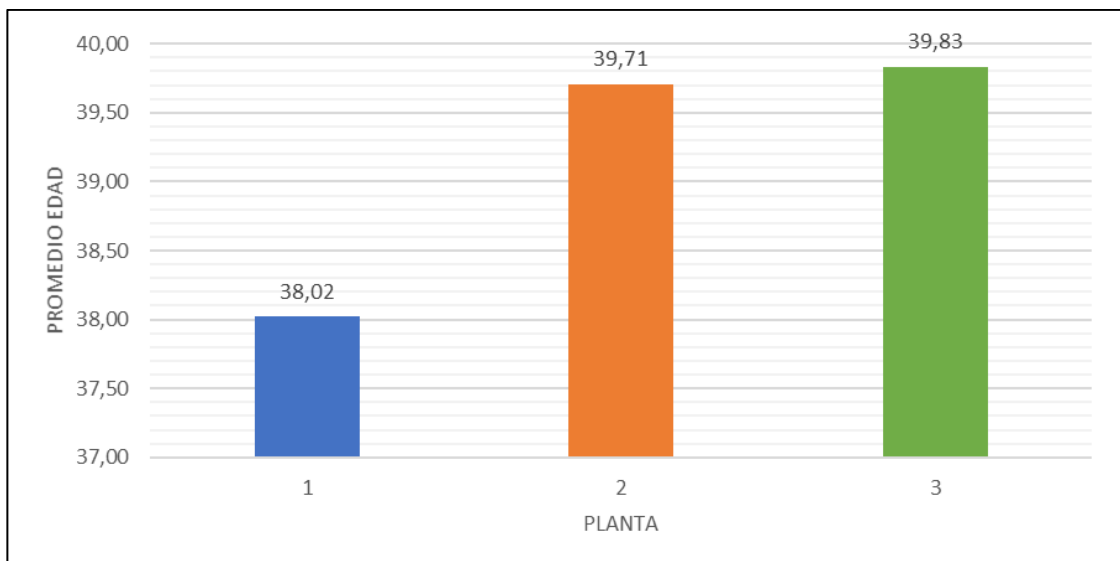
Figura 8. Género por Planta



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el promedio de edad de los empleados evaluados está entre los 38 y 40 años (ver figura 9), siendo muy similar entre las plantas 2 y 3, y con casi dos años de diferencia comparadas con la planta 1.

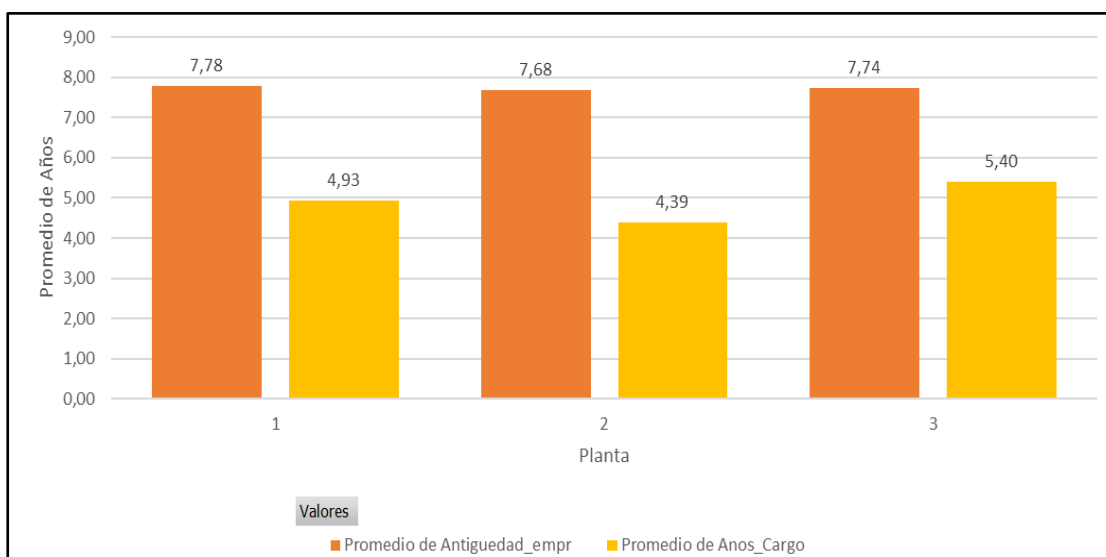
Figura 9. Promedio de Edad por Planta



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los años de antigüedad en la empresa y en los cargos según la planta, se evidencia en la figura 10 que los empleados evaluados llevan más de la mitad del total de años en la compañía ocupando el mismo cargo.

Figura 10. Promedio de años de antigüedad en empresa y cargo por planta



Fuente: Elaboración propia

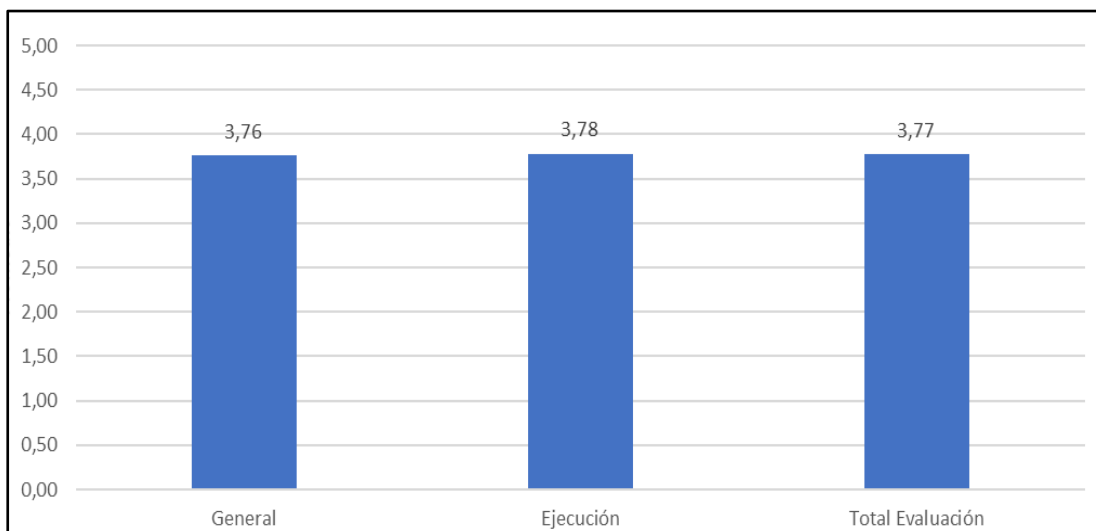
Como se puede apreciar, en las plantas industriales se presenta un total de 580 empleados, de los cuales 222 son mujeres y 358 son hombre. Estas personas se ubican en un rango promedio de edad entre los 38 y los 40 años y un promedio de antigüedad en la empresa de 7 años.

4.2. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LAS PLANTAS INDUSTRIALES

En primer lugar, se observa que los promedios de desempeño total de la evaluación y por dimensión – general y de ejecución- (ver figura 11) se ubican en un nivel de desempeño medio según la política definida por la empresa. A nivel de dimensión, se observa que el promedio de la dimensión general y ejecución se encuentran en

nivel de desempeño medio, siendo sus promedios muy similares. Lo que quiere decir que si bien los colaboradores cumplen con las expectativas del cargo aún deben trabajar en el desarrollo de otras funciones que permitan potencializar su gestión.

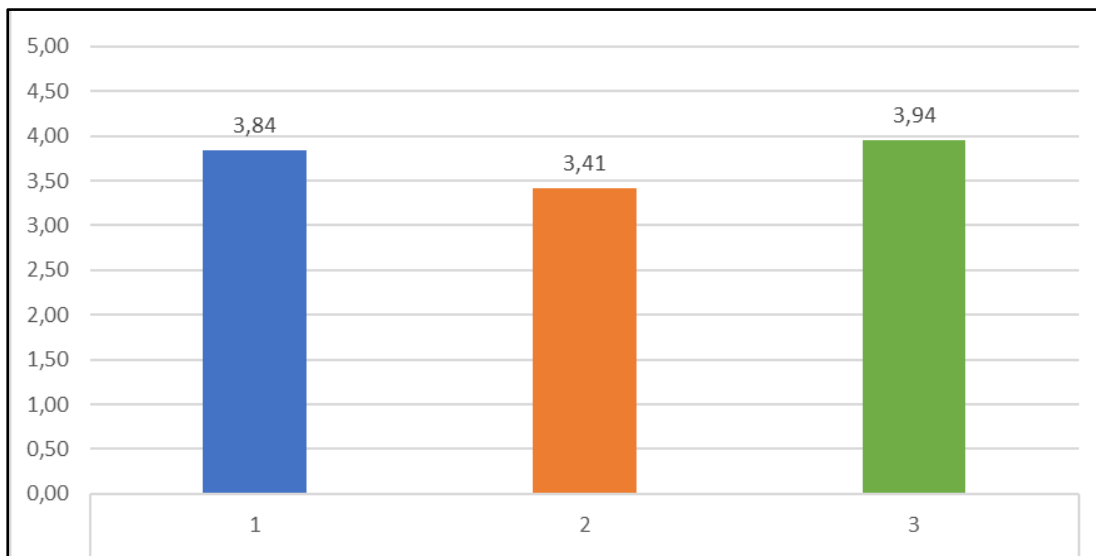
Figura 11. Promedio total de la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Del total de evaluados, los promedios en las plantas 1 y 3 se ubicaron en la categoría medio (ver figura 12), lo que quiere decir que los empleados evaluados de estas plantas fueron mejor valorados respecto a la planta 2. No obstante, deben trabajar para alcanzar un mejor desempeño de sus actividades. Por último, se encuentra la planta 2, la cual se ubica en categoría de desempeño bajo según el límite establecido por la empresa (aunque muy cerca del nivel medio), evidenciando una mayor necesidad de mejora en el desempeño de sus operarios.

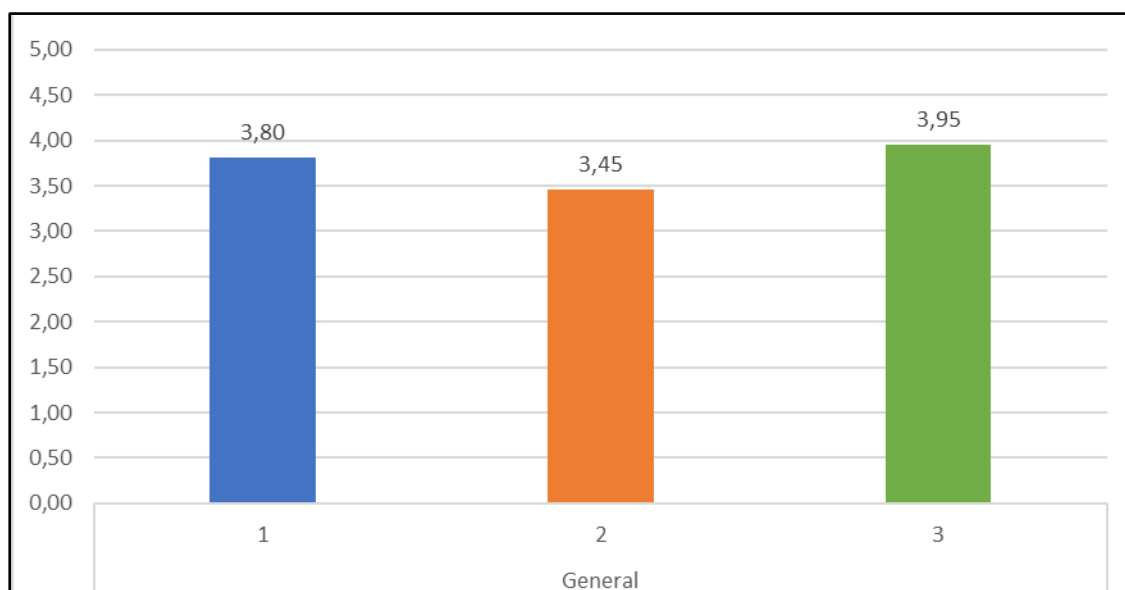
Figura 12. Promedio de la evaluación de desempeño total por planta



Fuente: Elaboración propia

Respecto al promedio de la dimensión general en las tres plantas, todas obtuvieron un nivel medio (ver figura 13). Dentro de ellas, el promedio obtenido más alto corresponde a la planta 3, lo que quiere decir que los empleados evaluados de esta planta fueron mejor valorados en los aspectos generales de su cargo en comparación con los empleados de planta 1 y 2, siendo esta última la que tiene el promedio más bajo, estando a tan solo una centésima de caer en un nivel bajo de desempeño. No obstante, ninguna de las tres plantas alcanza la categoría de alto desempeño esperado.

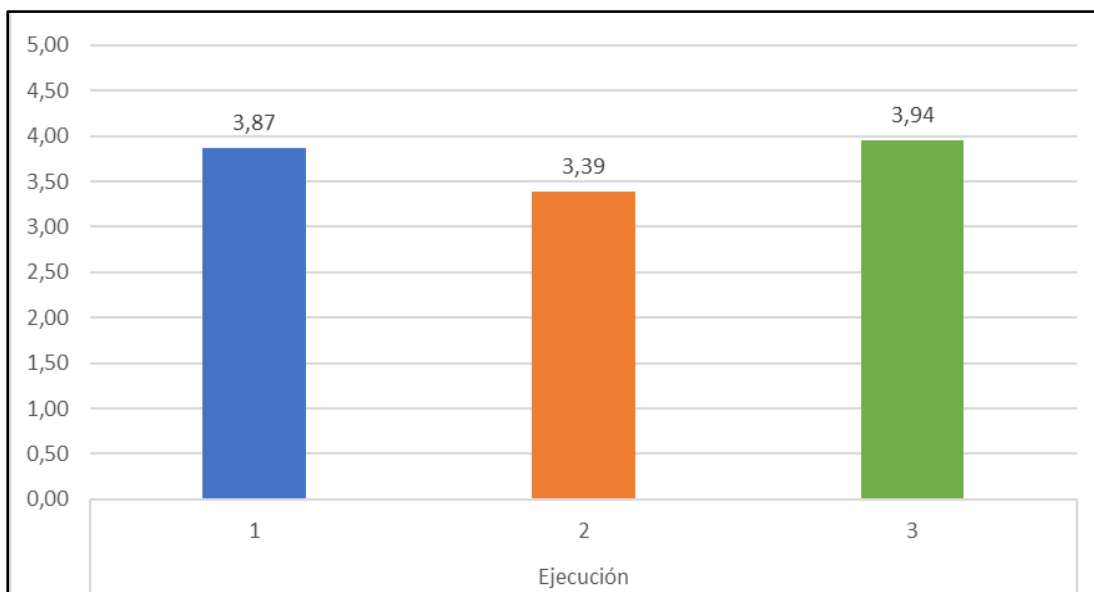
Figura 13. Promedio de la dimensión general por planta



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al promedio de la dimensión de ejecución, los resultados obtenidos muestran que la planta 1 y 3 se ubican en un nivel medio de desempeño (ver figura 14), lo que quiere decir que los empleados evaluados realizan la mayoría de sus funciones con moderada calidad y oportunidad en comparación con la planta 2, la cual obtuvo un promedio que ubica a sus empleados en un nivel bajo.

Figura 14. Promedio de la dimensión de ejecución por planta



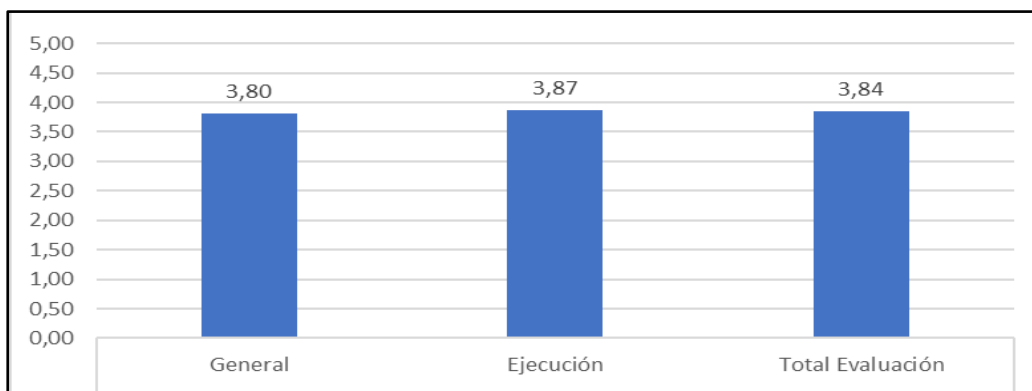
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se observa una oportunidad de mejora en el nivel de desempeño de los empleados ya que el 7.4% de los evaluados se encuentran en categoría “alto”, el 68.4% en “medio” y el 24.1% en “bajo”. Con esto, los operarios de las plantas industriales seleccionados en la empresa objeto de estudio tienden a ubicarse en el nivel “medio”, presentando varias oportunidades de mejora que varían de acuerdo al cargo y el área.

4.2.1 Resultados Planta 1

Teniendo en cuenta los resultados promedios obtenidos en las dimensiones de desempeño general y de ejecución en la planta 1, ambas dimensiones se ubican en un nivel medio de desempeño (ver figura 15), siendo muy similares las valoraciones dadas a los empleados.

Figura 15. Promedio dimensiones planta 1

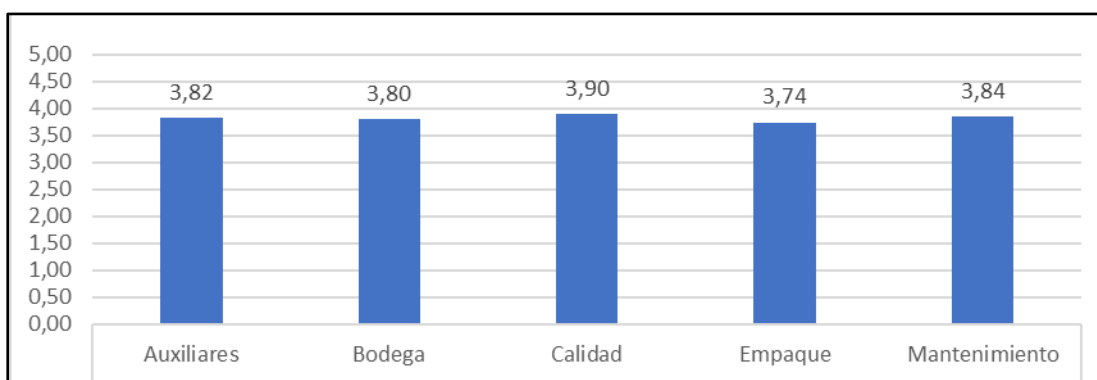


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación promedio por dimensión según las áreas en las cuales trabajan los empleados en planta 1.

En relación con la dimensión general en planta 1, los empleados de todas las áreas se encuentran en un nivel medio de desempeño (ver figura 16). Aunque se observa que los empleados del área de calidad obtuvieron el promedio más alto comparado con las otras cuatro áreas, y los empleados del área de empaque obtuvieron el promedio más bajo. No obstante, la diferencia entre los promedios de cada área es similar y no presentan diferencias significativas.

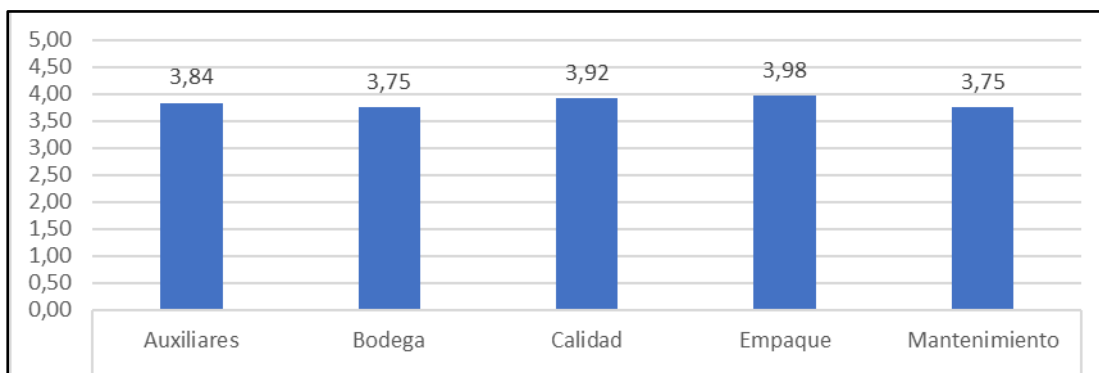
Figura 16. Promedio dimensión general por área en la planta 1



Fuente: Elaboración propia

En relación con la dimensión de ejecución, los empleados de todas las áreas en planta 1 también obtuvieron un nivel medio de desempeño (ver figura 17). Aunque se observa que los empleados del área de empaque obtuvieron el promedio más alto comparado con las otras cuatro áreas, y los empleados de las áreas de mantenimiento y bodega obtuvieron el promedio más bajo. En esta planta, el área de empaque cuenta con el número más representativo de empleados respecto a las demás áreas, por lo cual resalta que sea el área con el promedio más alto.

Figura 17. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 1



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presentan en la tabla 5 los resultados del análisis de correlación entre los promedios obtenidos a nivel global, por dimensión, por subdimensión en la dimensión ejecución, y las variables demográficas de los empleados encuestados.

Tabla 5. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 1

Variables	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Total_ed ^a	3,841	0,453	-									
2.Dimensión Gen ^b	3,803	0,462	0,913***	-								
3.Dimensión Eje ^c	3,867	0,491	0,966***	0,777***	-							
4.Aspecto Product ^d	3,870	0,559	0,742***	0,595***	0,768***	-						
5.Aspecto Orical ^e	3,694	0,532	0,886***	0,69***	0,931***	0,655***	-					
6.Aspecto Conseg ^f	4,134	0,580	0,838***	0,69***	0,856***	0,549***	0,678***	-				
7.Num_Sexo ^g	0,622	0,485	-0,171**	-0,046	-0,235***	-0,121*	-0,265***	-0,121*	-			
8.Edad ^h	38,021	8,851	0,094 ⁱ	0,111*	0,074	0,026	0,079	0,062	-0,127*	-		
9.Antigüedad Empr ⁱ	7,785	0,542	0,031	0,006	0,044	0,078	0,084	-0,062	-0,186***	-0,006	-	
10.Años Cargo ^j	4,934	4,022	0,061	0,05	0,062	-0,006	0,024	0,067	-0,109*	0,589***	-0,025	-

Fuente: Elaboración propia

Notas: n=339 S.D.: desviación estándar. Variables: ^a Total de la evaluación de desempeño (corresponde al promedio ponderado entre la dimensión general y la dimensión de ejecución). ^b Dimensión General (corresponde al promedio de los 8 aspectos que conforman la dimensión general). ^c Dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de los 3 aspectos que conforman la dimensión de ejecución). ^d Aspecto de Productividad es uno de los aspectos que conforma la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 14 preguntas que pertenecen al aspecto de productividad). ^e Aspecto de Orientación a la Calidad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 15 preguntas que pertenecen al aspecto de orientación la calidad). ^f Aspecto de Conciencia de la Seguridad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 15 preguntas que pertenecen al aspecto de conciencia de la seguridad). ^g Numero de Sexo corresponde a dos categorías (0 = mujeres, 1 = hombres). ^h Edad es la cantidad de años que tiene la persona desde su nacimiento. ⁱ Antigüedad en Empresa es la cantidad en años que tiene el empleado trabajando en la empresa. ^j Años Cargo es la cantidad en años que tiene el empleado en el cargo por el cual está siendo evaluado. Nivel de significatividad: t < 0,10 *p < 0,05 **p < 0,01 *** p < 0,001.

Teniendo en cuenta los resultados reportados en la tabla anterior, se observa que el promedio de la evaluación de desempeño total obtenido en planta 1 se relaciona de manera negativa y significativa con el sexo del empleado ($r = -0,171$; $P < 0,01$). Esto sugiere que las mujeres presentan mejores resultados en el promedio global de las evaluaciones de desempeño que los hombres. Adicionalmente se observa

que existe una correlación positiva y significativa entre el promedio total de las evaluaciones y la edad del empleado ($r = 0,094$; $P, < 0,1$), lo que sugiere que, a mayor edad del empleado, mejores resultados obtienen en su evaluación de desempeño. Sin embargo, esta correlación no es muy significativa. Por último, los años de antigüedad en el cargo y antigüedad en la empresa de los empleados tienen una correlación positiva con el promedio total de las evaluaciones de desempeño, pero no son significativas.

En lo que compete con el promedio de las evaluaciones en la dimensión general, se evidencia una relación negativa y no significativa con el sexo, mientras que, correlacionada con la edad, se muestra una relación positiva y significativa ($r = 0,111$; $P < 0,05$), esto sugiere a que en la dimensión general las personas con más años cumplen mejor los aspectos generales que demanda la empresa, a diferencia de los más jóvenes. Por último, los años de antigüedad en el cargo y antigüedad en la empresa tiene una correlación positiva pero no es significativa con respecto al promedio de las evaluaciones en la dimensión general

Para finalizar el análisis correlacional de la planta 1, los resultados del promedio de las evaluaciones en la dimensión de ejecución muestran una correlación negativa y muy significativa con el sexo del empleado ($r = -0,235$; $P < 0,001$), lo que sugiere que las mujeres presentan mejores resultados en las actividades propias de su cargo que los hombres. En cuanto a las otras variables, tales como la edad, la antigüedad en el cargo y la antigüedad en la empresa se evidencia una correlación positiva y no significativa. Para los promedios que conforman la dimensión de ejecución se observa una correlación negativa y significativa en los tres aspectos con respecto al sexo del empleado, siendo la orientación a la calidad el aspecto con la correlación más significativa ($r = -0,265$; $P < 0,001$), lo que sugiere que las mujeres tienen un mejor desempeño en los aspectos que conforman la dimensión de ejecución. Para el caso de la edad, los tres aspectos cuentan con una correlación positiva pero no significativa. En la antigüedad en la empresa, los aspectos de

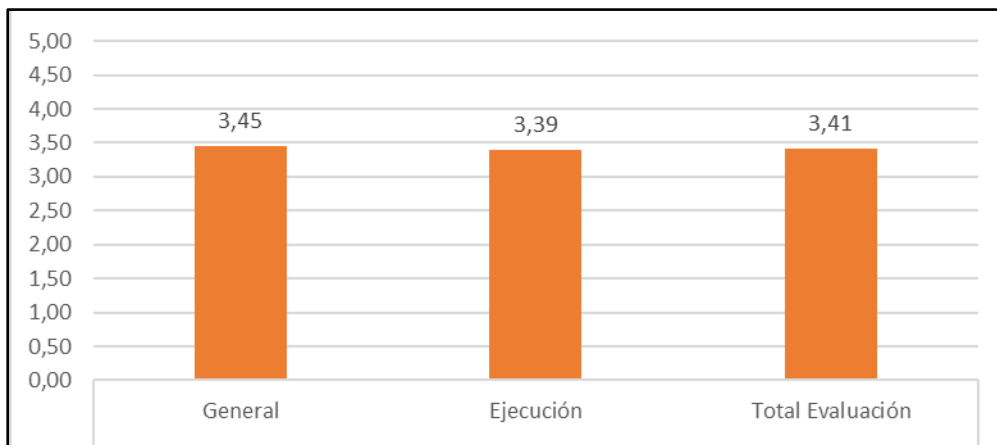
productividad y orientación a la calidad muestran una relación positiva y no significativa, mientras que la conciencia de la seguridad evidencia una relación negativa y no significativa. Por último, para los años en el cargo, se observa una relación negativa y no significativa en el aspecto de productividad, mientras que los aspectos de orientación a la calidad y conciencia de la seguridad muestran una correlación positiva y no significativa.

En términos generales, las mujeres de planta 1 presentan un mejor desempeño en comparación con los hombres. En relación con la antigüedad en la empresa y la edad del operario se identificó que aquellos que llevan más número de años laborando y son mayores en años, son quienes sobresalen por su desempeño.

4.2.2 Resultados Planta 2

Teniendo en cuenta los resultados promedios obtenidos en las dimensiones de desempeño general y de ejecución en la planta 2, ambas dimensiones se ubican en un nivel medio de desempeño (ver figura 18), la dimensión general está en el límite inferior de la categoría medio, mientras que la dimensión de ejecución se encuentra en categoría bajo. Esto da como resultado que el desempeño total de la evaluación para la planta 2 se ubique en categoría bajo, siendo la única de las plantas en este nivel.

Figura 18. Promedio dimensiones planta 2

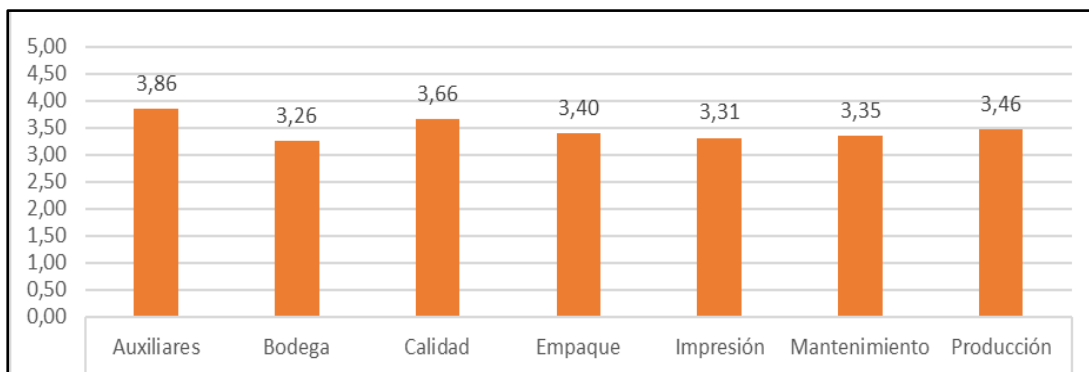


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación promedio por dimensión según las áreas en las cuales trabajan los empleados en planta 2.

En relación con la dimensión general en planta 2, Los empleados de las áreas de auxiliares, calidad y producción se encuentran en categoría de desempeño medio, los demás están en categoría bajo (ver figura 19). Esto evidencia el bajo desempeño que muestra la planta en los resultados de la evaluación, presentando los promedios más bajos que identifica a los empleados de esta planta como los que menos reflejan las actitudes vitales que caracterizan a la compañía.

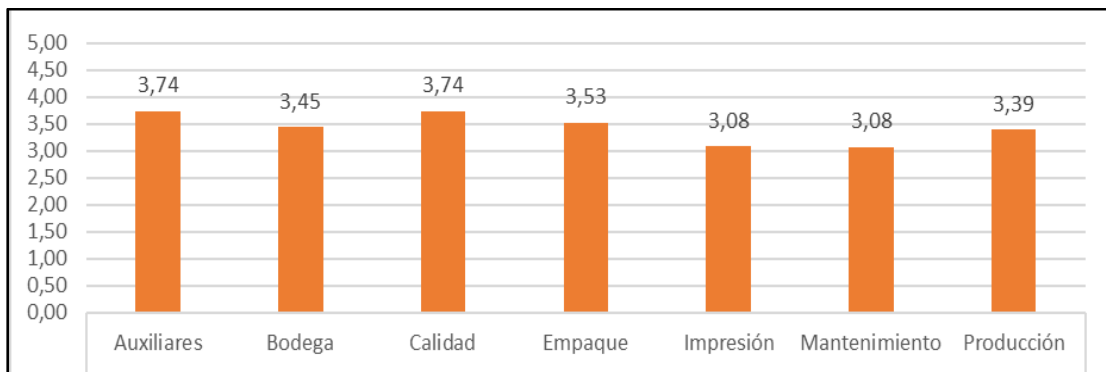
Figura 19. Promedio dimensión general por área en la planta 2



Fuente: Elaboración propia

En relación con la dimensión de ejecución, los empleados de las áreas auxiliares, bodega, calidad y empaque y producción obtuvieron un nivel medio de desempeño y los empleados de las áreas de impresión y mantenimiento obtuvieron un nivel de desempeño bajo (ver figura 20). Esto refleja una gran oportunidad de mejora, dado que los empleados de estas áreas cumplen de manera insuficiente con la mayoría de las funciones requeridas para el cargo.

Figura 20. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 2



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presentan en la tabla 6 los resultados del análisis de correlación entre los promedios obtenidos a nivel global, por dimensión, por subdimensión en la dimensión ejecución, y las variables demográficas de los empleados encuestados.

Tabla 6. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 2

Variables	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Total_ed ^a	3,411	0,355	-									
2.Dimensión Gen ^b	3,450	0,400	0,889***	-								
3.Dimensión Eje ^c	3,386	0,376	0,945***	0,691***	-							
4.Aspecto Product ^d	3,429	0,459	0,809***	0,701***	0,777***	-						
5.Aspecto Orical ^e	3,344	0,389	0,896***	0,643***	0,957***	0,688***	-					
6.Aspecto Conseg ^f	3,512	0,510	0,673***	0,413***	0,767***	0,453***	0,622***	-				
7.Num_Sexo ^g	0,700	0,460	-0,347***	-0,149	-0,443***	-0,345***	-0,437***	-0,378***	-			
8.Edad ^h	39,708	9,646	0,042	-0,017	0,077	0,142	0,016	0,071	0,046	-		
9.Antigüedad Empr ⁱ	7,683	0,622	0,502***	0,406***	0,501***	0,455***	0,44***	0,395***	-0,1	0,213*	-	
10.Años Cargo ^j	4,393	3,861	0,257**	0,136	0,309***	0,351***	0,304***	0,134	-0,3***	0,448***	0,217*	-

Fuente: Elaboración propia

Notas: n=120 S.D.: desviación estándar. Variables: ^a Total de la evaluación de desempeño (corresponde al promedio ponderado entre la dimensión general y la dimensión de ejecución). ^b Dimensión General (corresponde al promedio de los 8 aspectos que conforman la dimensión general). ^c Dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de los 3 aspectos que conforman la dimensión de ejecución). ^d Aspecto de Productividad es uno de los aspectos que conforma la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 20 preguntas que pertenecen al aspecto de productividad). ^e Aspecto de Orientación a la Calidad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 21 preguntas que pertenecen al aspecto de orientación la calidad). ^f Aspecto de Conciencia de la Seguridad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 21 preguntas que pertenecen al aspecto de conciencia de la seguridad). ^g Numero de Sexo corresponde a dos categorías (0 = mujeres, 1 = hombres). ^h Edad es la cantidad de años que tiene la persona desde su nacimiento. ⁱ Antigüedad en Empresa es la cantidad en años que tiene el empleado trabajando en la empresa. ^j Años Cargo es la cantidad en años que tiene el empleado en el cargo por el cual está siendo evaluado. Nivel de significatividad: t < 0,10 *p < 0,05 **p < 0,01 *** p < 0,001.

Teniendo en cuenta los resultados reportados en la tabla anterior, se observa que el promedio de la evaluación de desempeño total obtenido en planta 2 se relaciona de manera negativa y muy significativa con el sexo del empleado ($r = -0,347$; $P < 0,001$). Esto sugiere que las mujeres presentan mejores resultados en el promedio global de las evaluaciones de desempeño que los hombres. Además, los años de

antigüedad en el cargo ($r = 0,257$; $P < 0,01$) y la antigüedad en la empresa ($r = 0,502$; $P < 0,001$) tienen una correlación positiva y muy significativa, lo que sugiere que, en esta planta, a mayor edad del empleado y a mayor tiempo en su cargo, pueden ser mejores los resultados que obtienen en su evaluación de desempeño. Por último, se observa que existe una correlación positiva pero no significativa entre el promedio total de las evaluaciones y la edad del empleado.

En lo que compete con el promedio de las evaluaciones en la dimensión general, se evidencia una relación negativa y no significativa con el sexo. Por su parte, con relación a la edad, se observa una correlación positiva y no significativa, mientras que, en relación con la antigüedad en la empresa, se muestra una correlación positiva y muy significativa ($r = 0,406$; $P < 0,001$), haciendo referencia que en la dimensión general los empleados con más tiempo laborando cumplen mejor los aspectos generales que demanda la empresa, a diferencia de los empleados nuevos. Por último, los años de antigüedad en el cargo tiene una correlación positiva pero no es significativa con respecto al promedio de las evaluaciones en la dimensión general.

Para finalizar el análisis correlacional de la planta 2, los resultados del promedio de las evaluaciones en la dimensión de ejecución muestran una correlación negativa y bastante significativa con el sexo del empleado ($r = -0,443$; $P < 0,001$), lo que sugiere que las mujeres presentan mejores resultados en las actividades propias de su cargo que los hombres. En cuanto a la edad, se evidencia una correlación positiva y no significativa, mientras que para la antigüedad en la empresa ($r = 0,501$; $P < 0,001$) y los años en el cargo ($r = 0,309$; $P < 0,001$) se observa una relación positiva y muy significativa en ambas variables, esto sugiere que a mayor edad del empleado y a mayor tiempo en su cargo, mejores resultados presentan en el desempeño de sus labores. Para los promedios que conforman la dimensión de ejecución se observa una relación negativa y muy significativa en los tres aspectos con respecto al sexo del empleado, siendo la orientación a la calidad el aspecto con la correlación

más negativa y significativa ($r = -0,437$; $P < 0,001$), lo que sugiere que los empleados mujeres tienen un mejor desempeño en los aspectos que conforman la dimensión de ejecución. Para el caso de la edad, los tres aspectos cuentan con una correlación positiva pero no significativa. En la antigüedad en la empresa, los tres aspectos muestran una relación positiva y bastante significativa, siendo la productividad ($r = 0,455$; $P < 0,001$) la variable más representativa. Por último, para los años en el cargo, se observa una relación positiva y muy significativa en los aspectos de productividad ($r = 0,351$; $P < 0,001$) y orientación a la calidad ($r = 0,304$; $P < 0,001$), mientras que el aspecto de conciencia de la seguridad muestra una correlación positiva y no significativa. Lo que sugiere que, para los empleados de esta planta, los años en el cargo y la antigüedad en la empresa son muy importantes en el correcto desarrollo de las actividades que enmarcan los aspectos de productividad y orientación a la calidad, pero no tan importantes para el aspecto de conciencia de la seguridad.

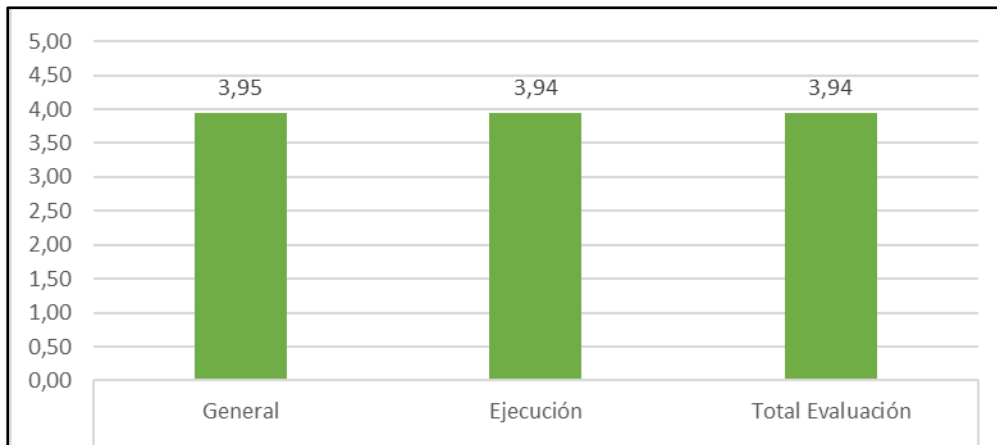
En términos generales, las mujeres de planta 2 presentan un mejor desempeño en comparación con los hombres. En relación con la antigüedad en la empresa y la edad del operario, se identificó que aquellos que llevan más número de años laborando y son mayores en años son quienes sobresalen por su desempeño.

En cuanto a las áreas, se resalta que existen algunas áreas específicas que requieren planes de formación y desarrollo prioritarios, especialmente en la planta 2, la cual arrojó los resultados más bajos respecto a las demás plantas.

4.2.3 Resultados Planta 3

Teniendo en cuenta los resultados promedios obtenidos en las dimensiones de desempeño general y de ejecución en la planta 3, ambas dimensiones se ubican en un nivel medio de desempeño (ver figura 21), siendo muy similares las valoraciones dadas a los empleados.

Figura 21. Promedio dimensiones planta 3

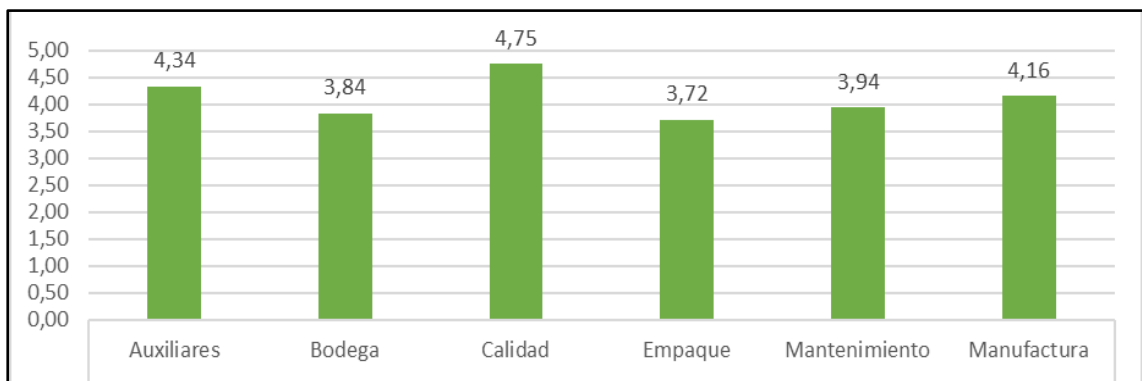


Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación promedio por dimensión según las áreas en las cuales trabajan los empleados en planta 3.

En relación con la dimensión general en planta 3, los empleados de las áreas de auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura se encuentran en un nivel medio de desempeño a excepción del área de calidad que se encuentra en nivel alto (ver figura 22). Se observa que los empleados del área de calidad fueron mejor valorados en comparación con los empleados del área de empaque, los cuales obtuvieron el promedio más bajo.

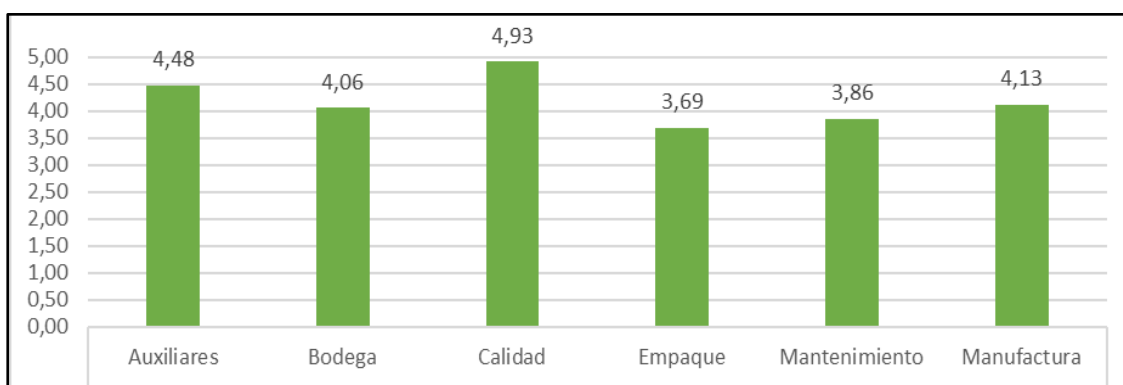
Figura 22. Promedio dimensión general por área en la planta 3



Fuente: Elaboración propia

En relación con la dimensión de ejecución, los empleados de las áreas de auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura se encuentran en un nivel medio de desempeño (ver figura 23). Aunque el área de calidad se encuentra en nivel alto lo que quiere decir que los empleados del área no solo fueron mejor valorados, sino que también cumplen totalmente con las expectativas del cargo, realizando las funciones requeridas con los más altos estándares de calidad y oportunidad.

Figura 23. Promedio dimensión de ejecución por área en la planta 3



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presentan en la tabla 7 los resultados del análisis de correlación entre los promedios obtenidos a nivel global, por dimensión, por subdimensión en la dimensión ejecución, y las variables demográficas de los empleados encuestados.

Tabla 7. Estadísticas descriptivas y correlaciones planta 3

Variables	Media	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Total_ed ^a	3,945	0,442	-									
2.Dimensión Gen ^b	3,948	0,462	0,936***	-								
3.Dimensión Eje ^c	3,945	0,461	0,972***	0,826***	-							
4.Aspecto Product ^d	3,778	0,457	0,769***	0,675***	0,776***	-						
5.Aspecto Orical ^e	3,888	0,493	0,94***	0,81***	0,96***	0,704***	-					
6.Aspecto Conseg ^f	4,204	0,523	0,717***	0,563***	0,769***	0,484***	0,618***	-				
7.Num_Sexo ^g	0,521	0,502	0,276**	0,287**	0,249**	0,238**	0,236**	0,239**	-			
8.Edad ^h	39,835	9,615	0,096	0,056	0,117	0,119	0,105	0,153 ⁱ	-0,041	-		
9.Antigüedad Empr ⁱ	7,736	0,529	0,006	0,03	-0,01	-0,08	-0,045	0,076	-0,042	0,219*	-	
10.Años Cargo ^j	5,399	3,644	0,016	-0,035	0,049	0,1	0,049	0,019	-0,13	0,455***	0,103	-

Fuente: Elaboración propia

Notas: n=121 S.D.: desviación estándar. Variables: ^a Total de la evaluación de desempeño (corresponde al promedio ponderado entre la dimensión general y la dimensión de ejecución). ^b Dimensión General (corresponde al promedio de los 8 aspectos que conforman la dimensión general). ^c Dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de los 3 aspectos que conforman la dimensión de ejecución). ^d Aspecto de Productividad es uno de los aspectos que conforma la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 12 preguntas que pertenecen al aspecto de productividad). ^e Aspecto de Orientación a la Calidad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 15 preguntas que pertenecen al aspecto de orientación la calidad). ^f Aspecto de Conciencia de la Seguridad es uno de los aspectos que conforman la dimensión de Ejecución (corresponde al promedio de las 15 preguntas que pertenecen al aspecto de conciencia de la seguridad). ^g Numero de Sexo corresponde a dos categorías (0 = mujeres, 1 = hombres). ^h Edad es la cantidad de años que tiene la persona desde su nacimiento. ⁱ Antigüedad en Empresa es la cantidad en años que tiene el empleado trabajando en la empresa. ^j Años Cargo es la cantidad en años que tiene el empleado en el cargo por el cual está siendo evaluado. Nivel de significatividad: t < 0,10 *p < 0,05 **p < 0,01 *** p < 0,001

Teniendo en cuenta los resultados reportados en la tabla anterior, se observa que el promedio de la evaluación de desempeño total obtenido en planta 3 se relaciona de manera positiva y muy significativa con el sexo del empleado ($r = 0,276$; $P < 0,01$). Esto sugiere que los hombres presentan mejores resultados en el promedio global de las evaluaciones de desempeño que las mujeres. Adicionalmente, se

observa que existe una correlación positiva pero no significativa entre el promedio total de las evaluaciones y la edad del empleado, la antigüedad en la empresa y los años en el cargo.

En lo que concierne al promedio de las evaluaciones en la dimensión general, se evidencia una relación positiva y significativa con el sexo ($r = 0,287$; $P < 0,01$). Esto sugiere que los hombres presentan mejores resultados en el promedio de la dimensión general de la evaluación de desempeño que las mujeres. En relación con la edad y la antigüedad en la empresa, existe una relación positiva pero no significativa, mientras que, correlacionada con los años en el cargo, se muestra una relación negativa pero no significativa.

Para finalizar el análisis correlacional de la planta 3, los resultados del promedio de las evaluaciones en la dimensión de ejecución muestran una correlación positiva y significativa con el sexo del empleado ($r = 0,249$; $P < 0,01$), lo que sugiere que los hombres presentan mejores resultados en las actividades propias de su cargo que las mujeres. En cuanto a la edad y los años en el cargo, se evidencia una correlación positiva y no significativa, mientras que para la antigüedad en la empresa se observa una relación negativa y no significativa. Para los promedios que conforman la dimensión de ejecución se observa una relación positiva y muy significativa en los tres aspectos con respecto al sexo del empleado. En productividad ($r = 0,238$; $P < 0,01$), en orientación a la calidad ($r = 0,236$; $P < 0,01$) y en conciencia de la seguridad ($r = 0,239$; $P < 0,01$), lo que sugiere que los hombres tienen un mejor desempeño en los aspectos que conforman la dimensión de ejecución a diferencia de las mujeres. Para el caso de la edad, los aspectos de productividad y orientación a la calidad presentan una correlación positiva pero no significativa, mientras que en la conciencia de la seguridad se evidencia una relación positiva y significativa ($r = 0,153$; $P < 0,1$). En relación con la antigüedad en la empresa, los aspectos de productividad y orientación a la calidad muestran una correlación negativa y no significativa, mientras que, el aspecto de conciencia de la seguridad evidencia una

relación positiva y no significativa. Por último, para los años en el cargo, se observa una relación positiva y no significativa en los tres aspectos que conforman la dimensión de ejecución.

En términos generales, los hombres de planta 3 presentan un mejor desempeño en comparación a las mujeres. En relación con la antigüedad en la empresa y la edad del operario, se identificó que aquellos que llevan más número de años laborando y son mayores en años, son quienes sobresalen por su desempeño.

Se identificó que hay áreas con mejores niveles de desempeño a diferencia de otras, ejemplo de ello son las de Calidad y Auxiliares al presentar los mejores resultados en la planta 3, en donde los niveles de desempeño puntúan en alta categoría. Esta información ayudará a priorizar las acciones orientadas en los planes de formación.

4.3 PLAN DE FORMACIÓN

Se propone brindar un plan de formación por cada planta industrial tenida en cuenta en el presente proyecto. Cabe resaltar que para la evaluación de todos los planes de capacitación se realiza una evaluación general de cada actividad que se desarrolle, en donde se valoran aspectos como el contenido, duración, facilitadores, tiempo implementado, entre otros (ver anexo A).

4.3.1 Plan de formación planta 1

A continuación, se presenta la situación actual, la necesidad y el objetivo del plan de formación para la planta 1 (ver tabla 8). La información suministrada en la tabla surge de los resultados obtenidos y del análisis de correlación presentado en apartados previos.

Tabla 8. Matriz necesidades plan de formación planta 1

Dimensión	Situación actual	Necesidad	Objetivo del plan de formación
Dimensión general	El desempeño de los operarios en la dimensión general, independientemente del área a la que pertenecen, es de nivel medio	Elevar el nivel de desempeño en la dimensión general de los operarios de todas las áreas	Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión general de los empleados de todas las áreas
Dimensión general	A mayor edad de los operarios, mejor es su desempeño en la dimensión general	Elevar el desempeño de los operarios más jóvenes y mantener el nivel de los operarios mayores en la dimensión general	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios más jóvenes y mantener el nivel de los operarios de mayor edad en la dimensión general
Dimensión ejecución	El desempeño de los operarios en la dimensión ejecución, independientemente del área a la que pertenecen, es de nivel medio	Elevar el nivel de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de todas las áreas	Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los empleados de todas las áreas
Dimensión ejecución	Las operarias mujeres presentan un mejor desempeño en la dimensión ejecución respecto a los hombres	Elevar el desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución
Dimensión ejecución	En el aspecto de orientación a la calidad las mujeres presentan un mejor desempeño en las funciones propias de la ejecución de su cargo	Elevar el desempeño de los hombres en el aspecto de orientación a la calidad de la dimensión ejecución	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en el aspecto de orientación a la calidad de la dimensión ejecución

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información anterior, se presenta el plan de formación para la planta 1 creado para cerrar las brechas y mejorar el desempeño de los empleados en categoría medio y bajo (ver tabla 9).

Tabla 9. Plan de formación para la planta 1

Plan de Formación Planta 1							
Empleados a capacitar	Empleados de Planta 1						
Presupuesto	\$30.000.000 COP						
Lugar de capacitación	Instalaciones de la compañía						
Responsables	Jefes de área, Comfacauca, Comfandi, Universidad Corporativa, Equipo de Gestión Humana, Jefe de Recursos Humanos, Consultor externo						
Objetivo General							
	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios de todas las áreas de planta 1						
Objetivos Específicos	O.1 Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión general de los empleados de todas las áreas.	O.2. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios más jóvenes y mantener el nivel de los operarios de mayor edad en la dimensión general.	O.3. Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los empleados de todas las áreas	O.4. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución.	O.5 Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en el aspecto de orientación a la calidad de la dimensión ejecución		
	Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia
O.1, O.2, O.3, O.4, O.5	A.1 Comunicar la implementación del Plan de Formación y definir facilitadores.	Citación para comunicar el Plan de Formación que se implementará en la Planta 1 donde se expondrán los aspectos más críticos, se definirán facilitadores y divulgarán los tiempos establecidos para llevar a cabo el plan.	Jefe de Recursos Humanos en Planta, Asociada de Desarrollo Humano	1 Hora	-# De participantes en reunión -# de reuniones realizadas	Acta de reunión, Lista de asistencia participantes.	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2	A.2 Creación de grupos de Facilitadores	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializa la propuesta de que los operarios de mayor edad de la planta participen como facilitadores en la dimensión general, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a los operarios de mayor edad.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # De participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Lista de asistencia participantes	NA
O.1, O.2	A.3 Inducción para los facilitadores de la dimensión general	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Universidad Corporativa	8 Horas	- # De participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2	A.4 Talleres grupo de facilitadores dimensión general	Talleres "Cómo conectar valores y organizaciones" y "Conecta con tus valores" para los facilitadores de la dimensión general que se enmarca en las actitudes vitales de la compañía, lo que permitirá que ellos extiendan su aprendizaje y continúen con la implementación de las mejores prácticas.	Coaching (Consultor externo)	12 Horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 12 semanas cada año
O.1, O.2	A.5 Evaluación grupo de facilitadores dimensión general	Evaluación de los conocimientos al grupo de facilitadores de la dimensión general, para evidenciar si son aptos para capacitar los operarios	Equipo de Desarrollo Humano, Universidad Corporativa	1 Hora	- % de facilitadores aprobados	Registro de asistencia, Evaluaciones realizadas	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2	A.6 Taller valores y actitudes vitales dimensión general	Taller "El valor de los valores: identificar, jerarquizar y alinear" para los operarios de la planta. Este taller tiene como fin alinear a los operarios dentro de las actitudes vitales que la compañía espera que cada individuo tenga. El taller se enmarca en diferentes situaciones, aspectos y entornos que llevan finalmente a una serie de reflexiones y ejercicios prácticos que permiten llevar a la práctica las temáticas abordadas.	Coaching (Consultor externo)	15 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas cada año
O.1, O.2	A.7 Curso "Equipos de Alto desempeño" dimensión general	Curso "Equipos de alto desempeño". Este curso tiene como fin fortalecer en los participantes las competencias para comprender, estructurar y gestionar el logro de los objetivos de cada área desde la gestión que realiza cada uno de los operarios.	Comfandi	32 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 18 semanas cada año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2	A.8 Comité de Actitudes Vitales y conversatorio	Creación del comité de "Actitudes vitales" el cual estará liderado por los operarios de mayor edad desde el rol de facilitadores, en donde junto con Recursos Humanos se promoverán conversatorios para actualizar, recordar y poner en práctica lo visto en los talleres y seminario, fomentando de esta manera las mejores prácticas.	Facilitador, Recursos humanos	20 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Mensual durante 10 meses cada año
O.1, O.2	A.9 Evaluación posterior a las actividades implementadas para la dimensión general	Una vez finalizada la capacitación de la dimensión general se realiza un examen corto para evaluar el conocimiento adquirido.	Universidad Corporativa	5 Horas	- % de operarios aprobados - Resultados evaluaciones de desempeño dimensión general - Resultados evaluaciones de desempeño empleados de menor edad	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.3, O.4, O.5	A.10 Creación de grupos de Facilitadores dimensión ejecución	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializa la propuesta de que las operarias mujeres de la planta participen como facilitadoras en la dimensión ejecución, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a las operarias.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # De participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA
O.3, O.4, O.5	A.11 Inducción para los facilitadores de la dimensión ejecución	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Universidad Corporativa	8 Horas	- # De participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.3, O.4	A.12 Campaña del correcto uso de manuales y procedimientos - dimensión ejecución	Los jefes de cada área con el apoyo de facilitadores ofrecerán una reinducción de forma presencial a los operarios para explicar el debido uso de los procedimientos y manuales de los procesos a cargo, el cual debe garantizar la correcta ejecución de las actividades de la línea de producción.	Jefes de área, Facilitador	10 horas	- # de participantes - # de sesiones - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	Semanal durante 2 semanas cada año
O.3, O.4, O.5	A.13 Taller "Gestión de la Producción Industrial"	Taller en gestión de la producción industrial para los operarios de Planta 1 , el cual se enmarca en las prácticas con mayor incidencia dentro de la línea de producción y la industria.	Comfacauca	30 Horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas cada año
O.3, O.4, O.5	A.14 Curso "Normas y procesos en la producción industrial" - dimensión ejecución	Comfacauca brindará un curso de forma presencial a los operarios de planta 1 sobre las normas que rigen a la industria farmacéutica en plantas industriales, parámetros críticos de procesos productivos en plantas industriales, indicadores de calidad de procesos a cargo y flujo de procesos y acondicionamiento. Al finalizar cada sesión se realiza un ejercicio para poner en práctica lo visto en la jornada.	Comfacauca	20 horas	- # de participantes - # de sesiones - % de ejercicios prácticos finalizados - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 10 semanas cada año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.3, O.4, O.5	A.15 "Trabajo seguro" - dimensión ejecución	Un grupo de especialistas de la compañía ofrecerá una serie de conferencias (exposiciones sobre temas específicos) abordando las medidas de seguridad que se deben adoptar en la industria y en las respectivas líneas de producción. Buscando generar conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo.	Universidad Corporativa	6 horas	- # de participantes	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 6 semanas cada año
O.5	A.16 Taller "Hacerlo bien y con calidad desde la primera vez" - dimensión ejecución	Un grupo de expertos de la compañía ofrecerá una serie de talleres de forma presencial a los operarios sobre la importancia de la orientación a la calidad dentro del proceso productivo de la industria y el impacto que tiene dentro de la línea de producción. Al finalizar cada sesión se realiza un ejercicio para poner en práctica lo visto en la jornada.	Universidad Corporativa	15 Horas	- # de participantes -# de sesiones - % de ejercicios prácticos finalizados - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas cada año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.3, O.4, O.5	A. 17 Taller - actividad "A contrarreloj" - dimensión ejecución	Se establecerán espacios liderados por los facilitadores designados para completar una serie de tareas relacionadas con una situación puntual de la planta. Esta dinámica permite la integración de operarios de diferentes áreas y los lleva a resolver en el menor tiempo posible, pero sin dejar a un lado la calidad de situaciones previstas y habituales.	Facilitador, Universidad Corporativa	8 horas	- # de participantes - # de facilitadores - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Mensual durante 8 meses cada año
O.3, O.4, O.5	A.18 Examen posterior implementación de actividades dimensión ejecución	Una vez finalizado el periodo de implementación del plan de capacitación, se realizará una evaluación post teórico-práctica a los operarios participantes de la planta 1. Estos exámenes se llevarán a cabo en el aula para evaluar el conocimiento de los operarios.	Universidad Corporativa	1 Hora	-# de participantes - % de operarios aprobados	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	NA

- Evaluaciones
de desempeño
dimensión
ejecución
operarios
analizando las
diferencias
entre mujeres y
hombres

*Todas las actividades planteadas contarán con ayudas didácticas que permitirán el desarrollo de estas.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Plan de formación planta 2

Siguiendo con la planta 2, se presenta la situación actual, la necesidad y el objetivo del plan de formación correspondiente (ver tabla 10). La información suministrada en la tabla surge de los resultados obtenidos y del análisis de correlación presentados anteriormente.

Tabla 10. Matriz necesidades plan de formación planta 2

Dimensión	Situación actual	Necesidad	Objetivo del plan de formación
Dimensión general	El desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento es de nivel bajo	Mejorar el nivel de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento	Alcanzar un nivel medio de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento
Dimensión general	El desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas auxiliares, calidad y producción es de nivel medio	Elevar el desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas auxiliares, calidad y producción.	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas auxiliares, calidad y producción
Dimensión general	Los operarios de mayor antigüedad en la empresa presentan un mejor desempeño en la dimensión general	Elevar el desempeño de los operarios con menor antigüedad y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión general	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión general
Dimensión ejecución	El desempeño de los operarios en la dimensión ejecución de las áreas impresión y mantenimiento es de nivel bajo	Mejorar el nivel de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas de impresión y mantenimiento	Alcanzar un nivel medio de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas de impresión y mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. (Continuación)

Dimensión	Situación actual	Necesidad	Objetivo del plan de formación
Dimensión ejecución	El desempeño de los operarios en la dimensión ejecución de las áreas auxiliares, bodega, calidad, empaque y producción es de nivel medio.	Elevar el nivel de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, calidad, empaque y producción	Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, calidad, empaque y producción
Dimensión ejecución	Las operarias mujeres presentan un mejor desempeño en la dimensión ejecución respecto a los hombres	Elevar el desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución
Dimensión ejecución	En los aspectos de productividad y orientación a la calidad los operarios con mayor antigüedad en el cargo presentan un mejor desempeño	Elevar el desempeño de los operarios de menor antigüedad en el cargo en los aspectos de productividad y orientación a la calidad.	Alcanzar un nivel alto de desempeño en los aspectos de productividad y orientación a la calidad de los operarios con menor antigüedad en el cargo.
Dimensión ejecución	Los operarios de mayor antigüedad en la empresa presentan un mejor desempeño en la dimensión ejecución	Elevar el desempeño de los operarios con menor antigüedad en la empresa y mantener el nivel de los empleados de mayor antigüedad en la dimensión ejecución	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad en la empresa y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión ejecución
Dimensión ejecución	Los operarios de mayor antigüedad en el cargo presentan un mejor desempeño en la dimensión ejecución	Elevar el desempeño de los operarios con menor antigüedad en el cargo y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión ejecución	Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad en el cargo y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión ejecución

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo indicado, se presenta el plan de formación para la planta 2 creado para cerrar las brechas y mejorar el desempeño de los empleados en categoría medio y bajo (ver tabla 11).

Tabla 11. Plan de formación planta 2

Plan de Formación Planta 2									
Empleados a capacitar	Empleados de Planta 2								
Presupuesto	\$24.000.000 COP								
Lugar de capacitación	Instalaciones de la compañía								
Responsables	Jefes de área, Comfacauca, Comfandi, Universidad Corporativa, Equipo de Gestión Humana, Jefe de Recursos Humanos, Consultor externo								
Objetivo General									
Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios de todas las áreas de planta 2									
Objetivos Específicos	O.1. Alcanzar un nivel medio de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento.	O.2. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas auxiliares, calidad y producción.	O.3. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión general.	O.4. Alcanzar un nivel medio de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas de impresión y mantenimiento.	O.5. Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, calidad, empaque y producción.	O.6. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios hombres en la dimensión ejecución.	O.7. Alcanzar un nivel alto de desempeño en los aspectos de productividad y orientación a la calidad de los operarios con menor antigüedad en el cargo.	O.8. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad en la empresa y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión ejecución.	O.9. Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios con menor antigüedad en el cargo y mantener el nivel de los operarios de mayor antigüedad en la dimensión ejecución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3, O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.1 Comunicar la implementación del Plan de Formación y definir facilitadores.	Citación para comunicar el Plan de Formación que se implementará en la Planta 2 donde se expondrán los aspectos más críticos, se definirán facilitadores y divulgarán los tiempos establecidos para llevar a cabo el plan.	Jefe de Recursos Humanos en Planta, Asociada de Desarrollo Humano	1 Hora	-# De participantes en reunión -# de reuniones realizadas	Acta de reunión, Lista de asistencia participantes.	NA
O.1, O.2, O.3	A.2 Creación de grupos de Facilitadores	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializa la propuesta de que los operarios de mayor antigüedad de la planta participen como facilitadores en la dimensión general, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a los operarios más antiguos.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # De participantes -% de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de capacitación	NA
O.1, O.2, O.3	A.3 Inducción para los facilitadores de la dimensión general	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Universidad Corporativa	8 Horas	- # De participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.4 Talleres grupo de facilitadores dimensión general	Talleres "Cómo conectar valores y organizaciones" y "Conecta con tus valores" para los facilitadores de la dimensión general que se enmarca en las actitudes vitales de la compañía, lo que permitirá que ellos extiendan su aprendizaje y continúen con la implementación de las mejores prácticas.	Coaching (Consultor externo)	12 Horas	- # de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 12 semanas al año
O.1, O.2, O.3	A.5 Evaluación grupo de facilitadores dimensión general	Evaluación de los conocimientos al grupo de facilitadores de la dimensión general, para evidenciar si son aptos para capacitar los operarios	Equipo de Desarrollo Humano, Universidad Corporativa	1 Hora	- % de facilitadores aprobados	Registro de asistencia, Evaluaciones realizadas	NA
O.1	A.6 Taller "Valores y compromisos en torno a la organización" dimensión genera	El taller "Valores y compromisos en torno a la organización" va dirigido a los operarios de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento. Y tiene como fin aclarar y reforzar las bases de las actitudes vitales de la compañía y, con ello, fomentar en los operarios con bajo desempeño las prácticas que se encuentran dentro del credo y hacen parten de los valores institucionales de la organización.	Universidad Corporativa	10 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 10 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 110. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.7 Taller valores y actitudes vitales dimensión general	Taller "El valor de los valores: identificar, jerarquizar y alinear" para los operarios de la planta. Este taller tiene como fin alinear a los operarios dentro de las actitudes vitales que la compañía espera que cada individuo tenga. El taller se enmarca en diferentes situaciones, aspectos y entornos que llevan finalmente a una serie de reflexiones y ejercicios prácticos que permiten llevar a la práctica las temáticas abordadas.	Coaching (Consultor externo)	15 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas al año
O.1, O.2	A.8 Curso "Equipos de Alto desempeño" dimensión general	Curso "Equipos de alto desempeño". Este curso tiene como fin fortalecer en los participantes las competencias para comprender, estructurar y gestionar el logro de los objetivos de cada área desde la gestión que realiza cada uno de los operarios.	Comfandi	32 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 16 semanas al año
O.3	A.9 Comité de Actitudes Vitales y conversatorio	Creación del comité de "Actitudes vitales" el cual estará liderado por los operarios de mayor antigüedad desde el rol de facilitadores, en donde junto con Recursos Humanos se promoverán conversatorios para actualizar, recordar y poner en práctica lo visto en los talleres y seminario, fomentando de esta manera las mejores prácticas.	Facilitador, Recursos humanos	20 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Mensual durante 10 meses al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 111. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.10 Evaluación posterior a las actividades implementadas para la dimensión general	Una vez finalizada la capacitación de la dimensión general se realiza un examen corto para evaluar el conocimiento adquirido.	Universidad Corporativa	5 Horas	- % de 'operarios aprobados - Resultados evaluaciones de desempeño dimensión general - Resultados evaluaciones de desempeño empleados de menor antigüedad - Resultados evaluaciones de desempeño empleados de las áreas bodega, empaque, impresión y mantenimiento.	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.11 Creación de grupos de Facilitadores - dimensión ejecución	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializará la propuesta de que las operarias mujeres de la planta y los operarios de mayor antigüedad participen como facilitadores en la dimensión ejecución, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a las operarias.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.12 Inducción para los facilitadores de la dimensión ejecución	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Universidad Corporativa	8 Horas	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA
O.4	A.13 Programa "Productividad y Calidad" - dimensión ejecución	El programa "Productividad y Calidad" es un taller intensivo dirigido a los operarios de las áreas de impresión y mantenimiento. Tiene como fin dar a conocer técnicas que permitan mejorar la productividad sin dejar a un lado la calidad, además de adquirir herramientas que permitan identificar y controlar situaciones cotidianas que interfieren en el día a día.	Consultor Externo	10 horas	- # de participantes - % de facilitadores	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 10 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.14 Reinducción "Normas y procesos" - dimensión ejecución	Los jefes de cada área con el apoyo de facilitadores ofrecerán una reinducción de forma presencial a los operarios sobre las normas y parámetros que rigen a la planta 2. Donde se socializarán los aspectos más críticos dentro de las líneas de producción.	Jefes de área, Facilitador	8 Horas	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	Semanal durante 8 semanas al año
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.15 Reinducción "cadena de custodia de manipulación de materiales gráficos" - dimensión ejecución	Los jefes de cada área con el apoyo de facilitadores ofrecerán una reinducción de forma presencial a los operarios sobre la cadena de custodia que debe seguir la correcta manipulación de los materiales de artes gráficas, con el fin de reforzar los conocimientos de los operarios. Al finalizar cada sesión se realiza un ejercicio para poner en práctica lo visto en la jornada.	Jefes de área, Facilitador	8 Horas	- # de participantes -# de sesiones - % de ejercicios prácticos finalizados - % de ejercicios prácticos no finalizados	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 8 semanas al año
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.16 Reinducción "Manuales y procedimientos Planta 2" - dimensión ejecución	Los jefes de cada área con el apoyo de facilitadores ofrecerán una reinducción de forma presencial a los operarios para explicar el debido uso de los procedimientos y manuales de los procesos a cargo, el cual debe garantizar la correcta ejecución de las actividades de la línea de producción.	Jefes de área, Facilitador	8 Horas		Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 8 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.17 "Trabajo seguro" - dimensión ejecución	Un grupo de especialistas de la compañía ofrecerá una serie de conferencias (exposiciones sobre temas específicos) abordando las medidas de seguridad que se deben adoptar en la industria y en las respectivas líneas de producción. Buscando generar conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo.	Universidad Corporativa, ARL	6 Horas	- # de participantes	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 6 semanas al año
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.18 Taller "Hacerlo bien y con calidad desde la primera vez" - dimensión ejecución	Un grupo de especialistas de la compañía ofrecerá una serie de talleres de forma presencial a los operarios sobre la importancia de la orientación a la calidad dentro del proceso productivo de la industria y el impacto que tiene dentro de la línea de producción. Al finalizar cada sesión se realiza un ejercicio para poner en práctica lo visto en la jornada.	Universidad Corporativa	15 Horas	- # de participantes - # de sesiones - % de ejercicios prácticos finalizados - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas al año
O.7, O.8, O.9	A.19 Taller "Gestión de la Producción Industrial" - dimensión ejecución	Comfandi ofrecerá un taller en "Gestión de la producción Industrial" orientado a los operarios de menor antigüedad en la planta, el cual se enmarca en las prácticas con mayor incidencia dentro de la línea de producción y la industria.	Comfandi	30 Horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.20 Taller - actividad "El desierto" - dimensión ejecución	Se establecerán espacios liderados por los facilitadores designados donde los operarios cooperarán y establecerán soluciones a las situaciones planteadas en la actividad. Esta dinámica permite una mayor exigencia por parte de los operarios y los ayuda a identificar dentro de su marco de decisión que acciones pueden tomar frente a situaciones habituales.	Facilitador, Universidad Corporativa	8 horas	- # de participantes - % de facilitadores - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Mensual durante 8 meses al año
O.4, O.5, O.6, O.7, O.8, O.9	A.20 Examen posterior implementación de actividades dimensión ejecución	Una vez finalizado el periodo de implementación del plan de capacitación, se realizará una evaluación post teórico-práctica a los operarios participantes de la planta 1. Estos exámenes se llevarán a cabo en el aula para evaluar el conocimiento de los operarios.	Universidad Corporativa	1 Hora	-# de participantes - % de operarios aprobados - Resultados evaluaciones de desempeño operarios de las áreas impresión y mantenimiento - Resultados evaluaciones de desempeño operarios hombres - Resultados evaluaciones de desempeño operarios de menor antigüedad en la empresa	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	NA

*Todas las actividades planteadas contarán con ayudas didácticas que permitirán el desarrollo de estas.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Plan de formación planta 3

Por su parte, la planta 3 contiene su propia situación actual, necesidad y objetivo propuesto para el plan de formación, por lo que se exponen a continuación (ver tabla 12). La información suministrada en la tabla surge de los resultados obtenidos y del análisis de correlación presentado en apartados previos.

Tabla 12. Matriz necesidades plan de formación planta 3

Dimensión	Situación actual	Necesidad	Objetivo del plan de formación
Dimensión general	El desempeño de los operarios en la dimensión general de las áreas de auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura en la dimensión general es de nivel medio.	Elevar el nivel de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura.	Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura.
Dimensión general	El desempeño de los operarios del área de calidad en la dimensión general es de nivel alto.	Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión general de los operarios del área de calidad.	Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión general de los operarios del área de calidad.
Dimensión general	Los hombres presentan un mejor desempeño en la dimensión general en comparación a las mujeres.	Elevar el desempeño de las mujeres en la dimensión general.	Alcanzar un nivel alto del desempeño de las mujeres en la dimensión general.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. (Continuación)

Dimensión	Situación actual	Necesidad	Objetivo del plan de formación
Dimensión ejecución	El desempeño de los operarios de las áreas de auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura en la dimensión ejecución es de nivel medio.	Elevar el nivel de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura. Mantener el desempeño de los operarios del área de calidad.	Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura. Mantener el desempeño de los operarios del área de calidad.
Dimensión ejecución	El desempeño de los operarios del área de calidad en la dimensión ejecución es de nivel alto.	Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión general de los operarios del área de calidad.	Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión ejecución de los operarios del área de calidad.
Dimensión ejecución	Los hombres presentan un mejor desempeño en la dimensión ejecución.	Elevar el desempeño de las mujeres en la dimensión ejecución.	Alcanzar un nivel alto de desempeño de las mujeres en la dimensión ejecución.

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, se presenta el plan de formación para la planta 3 (ver tabla 13) creado para cerrar las brechas y mejorar el desempeño de los empleados en categoría medio y bajo.

Tabla 13. Plan de formación planta 3

Plan de Formación Planta 3						
Empleados a capacitar	Empleados de Planta 3					
Presupuesto	\$20.000.000 COP					
Lugar de capacitación	Instalaciones de la compañía					
Responsables	Jefes de área, Comfandi, Universidad Corporativa, Equipo de Gestión Humana, Jefe de Recursos Humanos, Consultor externo, Innova					
Objetivo General						
Alcanzar un nivel alto de desempeño de los operarios de todas las áreas de planta 3						
Objetivos Específicos	O.1 Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión general de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura.	O.2 Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión general de los operarios del área de calidad.	O.3 Alcanzar un nivel alto del desempeño de las mujeres en la dimensión general.	O.4 Alcanzar un nivel alto de desempeño en la dimensión ejecución de los operarios de las áreas auxiliares, bodega, empaque, mantenimiento y manufactura.	O.5. Mantener el nivel de desempeño alto en la dimensión ejecución de los operarios del área de calidad.	O.6 Alcanzar un nivel alto de desempeño de las mujeres en la dimensión ejecución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3, O.4, O.5, O.6	A.1 Comunicar la implementación del Plan de Formación y definir facilitadores.	Citación para comunicar el Plan de Formación que se implementará en la Planta 3 donde se expondrán los aspectos más críticos, se definirán facilitadores y divulgarán los tiempos establecidos para llevar a cabo el plan.	Jefe de Recursos Humanos en Planta, Asociada de Desarrollo Humano	1 Hora	-# De participantes en reunión -# de reuniones realizadas	Acta de reunión, Lista de asistencia participantes.	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1	A.2 Creación de grupos de Facilitadores	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializará la propuesta de que los operarios del área de calidad participen como facilitadores en la dimensión general, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a su alto desempeño.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # De participantes -% de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de capacitación	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.3 Inducción para los facilitadores de la dimensión general	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Universidad Corporativa	8 Horas	- # De participantes -% de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA
O.1, O.2, O.3	A.4 Talleres grupo de facilitadores dimensión general	Talleres "Cómo conectar valores y organizaciones" y "Conecta con tus valores" para los facilitadores de la dimensión general que se enmarca en las actitudes vitales de la compañía, lo que permitirá que ellos extiendan su aprendizaje y continúen con la implementación de las mejores prácticas.	Coaching (Consultor externo)	12 Horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 12 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.5 Evaluación grupo de facilitadores dimensión general	Evaluación de los conocimientos al grupo de facilitadores de la dimensión general, para evidenciar si son aptos para capacitar los operarios	Equipo de Desarrollo Humano, Universidad Corporativa	1 Hora	- # De participantes -% de facilitadores aprobados	Registro de asistencia, Evaluaciones realizadas	NA
O.1, O.2, O.3	A.6 Taller valores y actitudes vitales dimensión general	Taller "El valor de los valores: identificar, jerarquizar y alinear" para los operarios de la planta. Este taller tiene como fin alinear a los operarios dentro de las actitudes vitales que la compañía espera cada individuo tenga. El taller se enmarca en diferentes situaciones, aspectos y entornos que levan finalmente a una serie de reflexiones y ejercicios prácticos que permiten llevar a la práctica las temáticas abordadas.	Coaching (Consultor externo)	15 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.7 Curso "Equipos de Alto desempeño" dimensión general	Curso "Equipos de alto desempeño". Este curso tiene como fin fortalecer en los participantes las competencias para comprender, estructurar y gestionar el logro de los objetivos de cada área desde la gestión que realiza cada uno de los operarios.	Comfandi	32 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 16 semanas al año
O.1, O.2, O.3	A.8 Comité de Actitudes Vitales y conversatorio	Creación del comité de "Actitudes vitales" el cual estará liderado por los operarios de mayor edad desde el rol de facilitadores, en donde junto con Recursos Humanos se promoverán conversatorios para actualizar, recordar y poner en práctica lo visto en los talleres y seminario, fomentando de esta manera las mejores prácticas.	Facilitador, Recursos humanos	10 horas	# de participantes	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Mensual durante 10 meses al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.1, O.2, O.3	A.9 Evaluación posterior a las actividades implementadas para la dimensión general	Una vez finalizada la capacitación de la dimensión general se realiza un examen corto para evaluar el conocimiento adquirido.	Facilitador	5 Horas	- % de operarios aprobados - Resultados evaluaciones de desempeño dimensión general - Resultados evaluaciones de desempeño operarios de menor edad	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	NA
O.5, O.6	A.10 Creación de grupos de Facilitadores	Citación para dar inicio a una jornada de creación de grupos de facilitadores de la dimensión general. Se socializará la propuesta de que los operarios del área de calidad y operarios hombres participen como facilitadores en la dimensión general, quienes acepten ser parte contribuirán en la implementación de las actividades. Con lo anterior, se busca también hacer un reconocimiento a su alto desempeño.	Equipo de Desarrollo Humano, Jefe de Recursos Humanos en Planta, Jefes de Área	1 Hora	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.5, O.6	A.11 Inducción para los facilitadores de la dimensión ejecución	Se realizará una inducción por parte del equipo experto de gestión humana para compartir las prácticas que deben tener presentes las personas que adopten el rol de facilitadores. Cómo, cuándo y dónde deben realizar este tipo de actividades y cómo influirá en el desarrollo de otros la actividad que están realizando.	Equipo de Desarrollo Humano	8 Horas	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	NA
O.4, O.5, O.6	A.12 Reinducción "Normas y procesos" - dimensión ejecución	Los jefes de cada área con el apoyo de facilitadores ofrecerán una reinducción de forma presencial a los operarios sobre las normas y parámetros que rigen a la planta 3. Donde se socializarán los aspectos más críticos dentro de las líneas de producción.	Jefes de área, Facilitador	8 Horas	- # de participantes - % de facilitadores	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	Semanal durante 8 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6	A.13 Taller "Hacerlo bien y con calidad desde la primera vez" - dimensión ejecución	Un grupo de especialistas de la compañía ofrecerá una serie de talleres de forma presencial a los operarios sobre la importancia de la orientación a la calidad dentro del proceso productivo de la industria y el impacto que tiene dentro de la línea de producción. Al finalizar cada sesión se realiza un ejercicio para poner en práctica lo visto en la jornada.	Universidad Corporativa	15 Horas	- # de participantes - # de sesiones - % de ejercicios prácticos finalizados - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Semanal durante 15 semanas al año
O.6	A.14 Programa "Productividad y Calidad" - dimensión ejecución	El programa "Productividad y Calidad" es un taller intensivo dirigido a las operarias mujeres de la planta 3. Tiene como fin dar a conocer técnicas que permitan mejorar la productividad sin dejar a un lado la calidad, además de adquirir herramientas que permitan identificar y controlar situaciones cotidianas que interfieren en el día a día.	Consultor Externo	10 horas	"- # de participantes - % de facilitadores	Registro de asistencia, Evaluación de la actividad	Semanal durante 10 semanas al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6	A. 15 Taller - actividad "Innovemos" - dimensión ejecución	Se crearán espacios por parte del laboratorio de Innovación de la compañía en donde con ayuda de los facilitadores se abordarán situaciones las cuales deben ser solucionadas de manera creativa por los operarios. Este espacio además de generar sinergias entre operarios de diferentes áreas les permitirá acercarse más a la creatividad.	Facilitador, Universidad Corporativa, Innova	8 horas	"- # de participantes - % de facilitadores - % de ejercicios aprobados/# de ejercicios realizados	Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes, Evaluación de la actividad	Mensual durante 8 meses al año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. (Continuación)

Objetivos Específicos De Desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo de Duración	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O.4, O.5, O.6	A.16 Examen posterior implementación de actividades dimensión ejecución	Una vez finalizado el periodo de implementación del plan de capacitación, se realizará una evaluación post teórico-práctica a los operarios participantes de la planta 1. Estos exámenes se llevarán a cabo en el aula para evaluar el conocimiento de los operarios.	Universidad Corporativa	1 Hora	-# de participantes - % de operarios aprobados - Resultados evaluaciones de desempeño operarios de menor antigüedad en la empresa - Resultados evaluaciones de desempeño operarios hombres - Resultados evaluaciones de operarios de las áreas impresión y mantenimiento	Acta de reunión, Guía del facilitador, Lista de asistencia participantes	NA

*Todas las actividades planteadas contarán con ayudas didácticas que permitirán el desarrollo de estas.

Fuente: Elaboración propia

4.4 PLAN DE DESARROLLO

El Plan de desarrollo que se propone para la empresa objeto de esta asesoría se orientará bajo la figura de Plan Carrera por las siguientes razones:

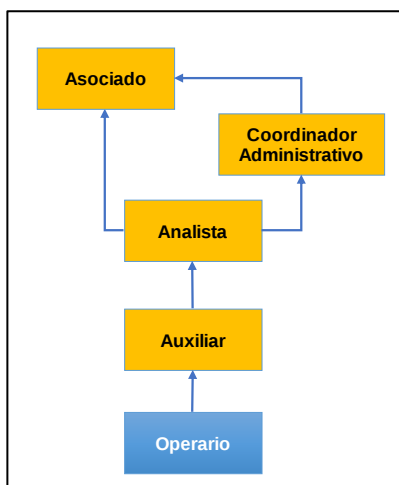
- Permite que a largo plazo los empleados se formen dentro de la empresa y mejoren su competitividad laboral, favoreciendo a que adquieran diferentes conocimientos y experiencias que enriquecen su hoja de vida y sus oportunidades en el mercado laboral.
- Maximiza los valores de la empresa al contar con empleados comprometidos y que velan por el cumplimiento de las necesidades de esta.
- Actualmente no existe un plan carrera para los operarios de las plantas productivas.

El plan carrera tendrá como enfoque favorecer el ascenso de los operarios a los posibles cargos que puede ofrecer la empresa. Estos cargos se dividen en dos alternativas o áreas que se pueden ajustar a las aspiraciones profesionales de cada empleado. Se tendrá en cuenta, por un lado, el área administrativa, y, por otro lado, el área de producción.

4.4.1 Proceso para ascender en el área administrativa

El área administrativa la conforman todos aquellos empleados de la empresa que realizan actividades ligadas a las funciones administrativas, tales como planificar, organizar, coordinar, direccionar y controlar los diferentes recursos y procesos que la empresa requiera para llevar a cabo su propósito. En esta área se encuentran los siguientes cargos: auxiliar, analista, coordinador administrativo, y asociado (ver figura 24).

Figura 24. Cargos en área administrativa



Fuente: Elaboración propia

En el marco del plan carrera propuesto, el empleado debe contar con los conocimientos, la experiencia y las facultades necesarias para realizar las funciones de cada cargo. A continuación, se muestran los requisitos mínimos que se requieren para ascender a cada cargo:

Tabla 14. Requisitos mínimos para aplicar a cada cargo del área administrativa

Cargo	Requisitos Mínimos
Auxiliar	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Estudiante de carrera profesional o estudiante técnico en áreas administrativas. • Manejo de información y bases de datos.
Analista	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en administración o carreras afines • Capacidad para analizar y procesar información. • Conocimiento en generación de informes.
Coordinador Administrativo	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en administración o carreras afines • Contar con capacidades para el manejo de personal, analizar información y cumplimiento de objetivos.
Asociado	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en áreas administrativas. • Posgrado en áreas administrativas • Capacidad para crear, diseñar y administrar procesos. • Capacidad para desarrollar personal

Fuente: Elaboración propia

Los operarios que se vinculen al plan carrera tendrán la oportunidad de postularse a procesos de selección en las diferentes áreas, para ello, se recomienda a la empresa la creación de una política que privilegie a los operarios vinculados al plan carrera en el proceso de selección al cual estén participando.

Este plan carrera está dirigido a todos los operarios de las plantas productivas en las distintas áreas que cumplan con los requisitos solicitados y se realizará con el siguiente paso a paso, el cual tendrá los aspectos generales que permitan vincular a los empleados al banco de elegibles que maneja la empresa por cada cargo al cual vayan ascendiendo.

Tabla 15. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa - De Operario a Auxiliar

Requisitos para cargo de Auxiliar		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como operario y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación. Estar cursando o haber cursado un técnico, tecnólogo o carrera profesional en áreas administrativas. Contar con conocimientos de herramientas ofimáticas y manejo de base de datos	
Para lograr el ascenso – De Operario a Auxiliar		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
Conocimientos adicionales necesarios	Estar o haber cursado estudios técnicos, tecnólogos o profesionales en carreras administrativas Haber participado en 1 actividad formativa orientada en la dimensión general (como asistente o como formador)	Empleado
Desarrollo en competencias	El empleado deberá tomar el curso online sobre herramientas de Paquete Office nivel intermedio. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Cursos en la Intranet de la empresa – Suministrado por el Área de TI y el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, en el cual evidenciará de manera presencial las diferentes actividades que tiene el cargo y como poder sobrellevarlas.	Auxiliar - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa - De Auxiliar a Analista

Requisitos para cargo de Analista		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como auxiliar y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas.	
	Contar con capacidades analíticas para la administración y generación de informes.	
Para lograr el ascenso – De Auxiliar a Analista		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
Conocimientos adicionales necesarios	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas.	Empleado
	Haber participado en 2 actividades formativas orientadas en la dimensión general (como asistente o como formador)	Registro de asistencia de actividades
Desarrollo en competencias	El empleado deberá tomar el curso online sobre herramientas de Paquete Office nivel avanzado. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Cursos en la Intranet de la empresa – Suministrado por el Área de TI y el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, en el cual evidenciará las actividades que le permitan tener la capacidad de analizar informes y entregar resultados basados en criterios propios.	Analista - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa - de Analista a Coordinador Administrativo

Requisitos para cargo de Coordinador Administrativo		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como analista y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas.	
	Contar con capacidades para el manejo de personal, analizar información y cumplimiento de objetivos.	
Para lograr el ascenso – De Analista a Coordinador Administrativo		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
Conocimientos adicionales necesarios	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas.	
	Título de posgrado en áreas administrativas.	Empleado
	Haber participado en 3 actividades formativas orientadas en la dimensión general (como asistente o como formador)	
Desarrollo en competencias	El empleado deberá participar en el curso de Jefe Integral que proporciona la empresa, el cual desarrolla las competencias y habilidades necesarias para la administración de personal a cargo. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso “Jefe Integral” – Suministrado por el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, en el cual pueda obtener las experiencias necesarias para realizar seguimiento a los objetivos y dar cumplimiento a los mismos.	Coordinador Administrativo – Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área administrativa. De Analista o Coordinador Administrativo a Asociado

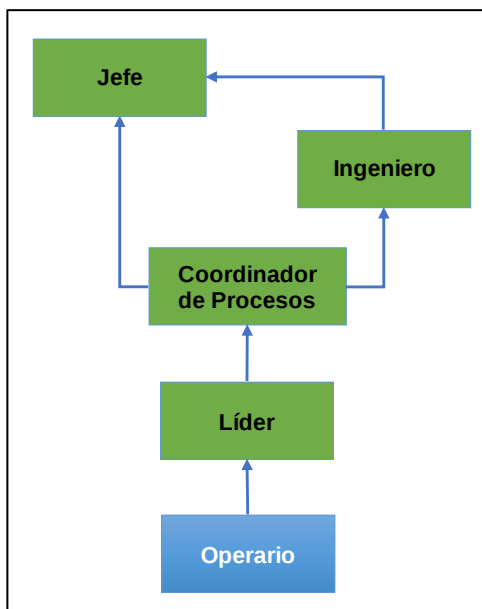
Requisitos para cargo de Asociado		
El empleado debe	Contar con un dos de experiencia como analista o contar con un año de experiencia como coordinador administrativo y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas.	
	Contar con la capacidad para diseñar y administrar procesos. Sumado al manejo y desarrollo de personal.	
Para lograr el ascenso – De Analista o Coordinador Administrativo a Asociado		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas.	
Conocimientos adicionales necesarios	Posgrado en careras afines a áreas administrativas.	Empleado
	Haber participado en 4 actividades formativas orientada a la dimensión general (como asistente o como formador)	
	Haber culminado el curso de Jefe Integral que proporciona la empresa, el cual desarrolla las competencias y habilidades necesarias para la administración de personal a cargo. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso “Jefe Integral” - Área de Recursos Humanos.
Desarrollo en competencias	El empleado deberá participar en el curso de innovación que suministra la empresa, en el cual se desarrollan competencias sobre el diseño y mejora de procesos que conlleva cada cargo. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso de Innovación – Área de Innovación.
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, en el cual Adquiera las experiencias necesarias para diseñar o agregar valor a los procesos propios del cargo.	Asociado – Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Proceso para ascender en el área de producción

En cuanto a producción, esta área la conforman todos aquellos empleados de la empresa que realizan actividades ligadas a las funciones directamente relacionadas con el funcionamiento de las plantas productivas, tales como la compra de insumos, manejo de inventarios, funcionamiento de máquinas y procesos, entre otras. En esta área se encuentran los siguientes cargos: líder, coordinador de procesos, ingeniero, jefe (ver figura 25).

Figura 25. Cargos en área de producción



Fuente: Elaboración propia

En el marco del plan carrera propuesto, el empleado deberá contar con los conocimientos y la experiencia necesaria de acuerdo con el cargo que vaya a desempeñar. Por ejemplo, para un cargo de coordinador de procesos, se requiere ser profesional en carreras como Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contaduría Pública o Economía y conocimientos en relacionamiento con los diferentes procesos que se ejecutan en una planta de producción. En este sentido,

para realizar las funciones de cada cargo, el empleado deberá contar con los conocimientos, la experiencia y las facultades necesarias. A continuación, se muestran los requisitos mínimos para aplicar a cada cargo:

Tabla 19. *Requisitos mínimos para aplicar a cada cargo del área de producción*

Cargo	Requisitos Mínimos
Líder	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar un nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Estudiante de carrera profesional o estudiante técnico en carreras administrativas. • Manejo de información y bases de datos.
Coordinador de Procesos	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en áreas administrativas o de ingeniería. • Capacidad en administración de procesos y manejo de personal.
Ingeniero	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en áreas administrativas o de ingeniería. • Conocimiento en procesos productivos. • Capacidad para la administración y mejora de procesos, además del manejo de personal.
Jefe	• Mínimo un año de experiencia en cargo anterior • Evidenciar nivel alto en su última evaluación de desempeño. • Profesional en áreas administrativas o de ingeniería. • Habilidad para negociar. • Conocimiento en procesos productivos. • Capacidad para administración de procesos, bienes y servicios y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia

Los operarios que se vinculen al plan carrera tendrán la oportunidad de postularse a procesos de selección en las diferentes áreas, para ello, se recomienda a la empresa la creación de una política que privilegie a los operarios vinculados al plan carrera en el proceso de selección al cual estén participando.

Este plan carrera está dirigido a todos los operarios de las plantas productivas en las distintas áreas que cumplan con los requisitos solicitados y se realizará con el siguiente paso a paso, el cual tendrá los aspectos generales que permitan vincular a los empleados al banco de elegibles que maneja la empresa por cada cargo al cual vayan ascendiendo.

Tabla 2012. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción - De Operario a Líder.

Requisitos para cargo de Líder		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como operario y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación. Estar cursando o haber cursado un técnico, tecnólogo o carrera profesional en áreas administrativas. Contar con conocimientos de herramientas ofimáticas y manejo de base de datos	
Para lograr el ascenso – De Operario a Líder		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
Conocimientos adicionales necesarios	Estar cursando o haber cursado estudios técnicos, tecnólogos o profesionales en carreras administrativas Haber participado en 1 actividad formativa orientada en la dimensión general (como asistente o como formador)	Empleado Registro de asistencia de actividad
Desarrollo en competencias	El empleado deberá tomar el curso online sobre herramientas de Paquete Office nivel intermedio. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Cursos en la Intranet de la empresa – Suministrado por el Área de TI y el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, en el cual evidenciará de manera presencial las diferentes actividades que tiene el cargo y como poder sobrellevarlas.	Líder - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción - De Líder a Coordinador de Procesos.

Requisitos para cargo de Coordinador de Procesos		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como líder y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas o afines.	
	Contar con conocimientos de para la administración de procesos y de personal	
Para lograr el ascenso – De Líder a Coordinador de Procesos		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas o ingenierías.	
Conocimientos adicionales necesarios	Título de posgrado en áreas administrativas o ingenierías.	Empleado
	Haber participado en 2 actividades formativas orientadas en la dimensión general (como asistente o como formador)	Registro de asistencia de actividad
Desarrollo en competencias	El empleado deberá participar en el curso de Jefe Integral que proporciona la empresa, el cual desarrolla las competencias y habilidades necesarias para la administración de personal a cargo. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso “Jefe Integral” – Suministrado por el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, los cuales le permitan adquirir las habilidades necesarias para manejar personal mientras se coordinan los diferentes procesos en las plantas.	Coordinador de Procesos - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2213. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción - De Coordinador de Procesos a Ingeniero.

Requisitos para cargo de Ingeniero		
El empleado debe	Contar con un año de experiencia como coordinador de procesos y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas o afines.	
	Contar con conocimientos de para la administración y mejora de procesos	
Para lograr el ascenso – De Coordinador de Procesos a Ingeniero		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas o ingenierías.	
Conocimientos adicionales necesarios	Título de posgrado en áreas administrativas o ingenierías.	Empleado
	Haber participado en 3 actividades formativas orientadas en la dimensión general (como asistente o como formador)	Registro de asistencia de actividad
Desarrollo en competencias	El empleado deberá participar en el curso de innovación que suministra la empresa, en el cual se desarrollan competencias sobre el diseño y mejora de procesos que conlleva cada cargo. Este curso es suministrado por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso de Innovación – Área de Innovación.
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, los cuales le permitan tener la capacidad necesaria para implementar nuevos procesos o dar cumplimiento de manera efectiva a los procesos existentes.	Ingeniero - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Plan carrera para operarios de plantas productivas en el área de producción - De Coordinador de Procesos o Ingeniero a Jefe.

Requisitos para cargo de Jefe		
El empleado debe	Contar con dos años de experiencia como coordinador de procesos o un año de experiencia como ingeniero y evidenciar un alto nivel de desempeño en su última evaluación.	
	Ser profesional en carreras administrativas o afines.	
	Contar con conocimientos de para la administración y mejora de procesos, negociación de bienes y servicios, además de manejo y desarrollo de personal	
Para lograr el ascenso – De Ingeniero o Coordinador de Procesos a Jefe		
Diferencial necesario para ascender	Acciones requeridas para alcanzar el ascenso	Responsable / Herramienta de Apoyo
Conocimientos adicionales necesarios	Haber cursado una carrera profesional completa en áreas administrativas o ingenierías.	
	Título de posgrado en áreas administrativa, ingenierías, con énfasis en procesos o negociaciones industriales.	Empleado Registro de asistencia de actividad
	Haber participado en 4 actividades formativas orientadas en la dimensión general (como asistente o como formador) El empleado deberá ser uno de los ponentes en el curso de innovación, realizando algún tipo de proyecto novedoso que involucra los procesos en las plantas productivas.	Curso de Innovación – Área de Innovación.
Desarrollo en competencias	El empleado deberá ser uno de los ponentes en el curso de “Jefe Integral”, evidenciando como su gestión en el manejo de personal ha contribuido al desarrollo de los empleados a su cargo. Ambos cursos son suministrados por la empresa como parte de su desarrollo profesional.	Curso “Jefe Integral” – Suministrado por el Área de Recursos Humanos
Desarrollo de experiencias	El empleado deberá participar en puestos de asesoría con personal experto, los cuales le permitan tener la capacidad necesaria para implementar o mejorar los diferentes procesos, así como incentivar el desarrollo de personal.	Jefe - Documentación del cargo.

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la presente asesoría, las cuales contienen la síntesis de lo encontrado en cada uno de los objetivos, además de los alcances y límites presentados en el estudio.

Esta asesoría se planteó como objetivo general formular un plan de formación y desarrollo para el personal operativo de las plantas industriales de una empresa farmacéutica del Valle del Cauca a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en agosto del 2020. Para ello, y en cumplimiento del primer objetivo específico, se analizó la información obtenida en dichas evaluaciones, donde se logró identificar la importancia que tiene la evaluación para la formulación de planes que busquen mejorar el desempeño de los empleados. En este sentido, las evaluaciones de desempeño son indispensables para cualquier empresa que requiera conocer el estado actual de sus empleados y la forma más práctica de reducir errores a través del análisis de sus resultados. En este caso particular, dichas evaluaciones sirvieron para establecer el pilar de los programas de formación y posteriormente como herramienta de desarrollo, los cuales comienzan con la identificación de las oportunidades de mejora de cada planta, sus fortalezas, debilidades y diferencias que le permiten incrementar el nivel de desempeño.

También se resalta la importancia que tienen las variables demográficas para el análisis de los resultados obtenidos en cada planta. Estas variables permiten enfocar los planes de formación, ya que, dan amplitud a los puntos que se pueden abordar, dependiendo del género, la edad, la antigüedad en el cargo, entre otras. Lo mencionado anteriormente, sirve para establecer una ruta más concreta en los planes de formación que permita abordar más personas y tener resultados en menos tiempo.

Lo anterior le da relevancia a la presente asesoría, donde se evidencia y acoge la importancia de diseñar planes de formación (objetivo específico 2) y desarrollo (objetivo específico 3) que permitan capacitar y orientar a los empleados en áreas específicas según sus cargos y necesidades, con el objetivo de cerrar las brechas de desempeño en la ejecución de actividades existentes, favoreciendo el desempeño alto e incidiendo en la productividad de la empresa y el bienestar del empleado.

El segundo objetivo específico orientado a la construcción del plan de formación requirió una propuesta para cada planta con el fin de atender las particularidades, necesidades y recursos de los operarios, teniendo en cuenta los resultados específicos en las evaluaciones de desempeño obtenidos en cada planta. Cada plan contempla una intervención grupal o masiva para responder a las necesidades de los operarios por cada planta durante 1 año.

En cuanto al tercer objetivo específico, se determinó que el plan de desarrollo tendría como propósito orientar a los operarios a que se desarrollen en dos áreas, esto debido a las intenciones de la empresa por generar valor, tanto para ellos como para la compañía. La primera área es la de producción, la cual está directamente relacionada con las labores actuales de los operarios y se enfoca en el funcionamiento de las plantas productivas. Esto contribuye a que la experiencia del empleado como operario sea un impulso y un motivador adicional para continuar en la empresa y crecer profesionalmente a través del plan carrera en esta área. La segunda es el área administrativa, esta es el área más grande que maneja la empresa y está relacionada con todas las funciones y procesos que propician el buen funcionamiento de la empresa. Con estas dos opciones se pretende motivar a los operarios a que continúen generando valor a través de su experiencia y recorrido, además de beneficiarse ellos mismos por su incremento de valor en el mercado laboral.

6. RECOMENDACIONES

La presente asesoría plantea las siguientes recomendaciones para tener en cuenta y posibilitar el cumplimiento efectivo de la propuesta realizada. En relación con el plan de formación se recomienda:

- Socializar la propuesta en su totalidad e incorporar, en la medida de lo posible, cada una de las actividades propuestas a cada una de las plantas productivas que fueron sujeto de estudio para la presente asesoría.
- Poner en marcha el plan de formación planteado para las tres plantas con el fin de elevar y mejorar el desempeño de los operarios evaluados.
- Involucrar más a la Universidad Corporativa de la compañía dado que es el área con más experiencia en formación y desarrollo, por lo que, serían los más idóneos para crear e implementar planes de formación y desarrollo que permitan potencializar a los operarios de cada planta.

En lo que concierne al plan de desarrollo, se recomienda:

- socializar, en primera medida, a todos los operarios de las plantas productivas. Posteriormente, se aconseja divulgar el plan a los demás cargos que tiene la empresa, ya que esto motivará a los empleados a realizar su carrera laboral dentro de la empresa, lo que contribuye a un proceso de mejora continua que incrementa el valor tanto para el empleado como para la compañía.
- Diseñar una política de reclutamiento y selección interna de personal, en la cual se tenga como prioridad a los operarios que provienen de las plantas productivas y que aspiren a nuevos cargos, tanto en el área administrativa como en el área productiva. Esta política sólo deberá aplicar para el primer ascenso, ya que se debe incluir con primacía en el banco de elegibles a los operarios y no a los aspirantes externos a la empresa. En caso de que el perfil del operario aspirante no esté acorde con el cargo, se buscará personal externo a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019) Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aguilar-Morales, E. (2019). *El Diagnóstico De Necesidades Capacitación*. Gestión del comportamiento organizacional Consultoría.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1.^a ed.). Ediciones Granica S.A.
- Baena, G. M. (2017). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias* (3.^a ed.). Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Böhrt, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n8/a15.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, S. A.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas*. Editorial Brujas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio S.C.

- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (J. Enríquez, Trad., 2.^a ed.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 2002).
- Díaz, J., Díaz, M. y Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Fundación Ideas para la Paz [FIP]. (s.f.). Dinámicas del conflicto armado en el sur del Valle y Norte del Cauca y su impacto humanitario. *Área de dinámicas del conflicto y negociaciones de paz. Unidad de análisis "Siguiendo el conflicto"* - Boletín # 72.
<http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/53b5910826062.pdf>
- García, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*.
- García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (Ed.). (2008). *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gil, M. y Giner, F. (2017). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.
- Gómez, J., Vázquez, E., y Cuervo, M. (2019). *Políticas Públicas en la 4T* (1st ed.). Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5.^a ed.). Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. de P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición). McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.

- Marcó, F., Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2.^a ed.). Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (J. Gómez-Mont, Trad., 11.^a ed.). Pearson Education, Inc.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Revista Ciencias Administrativas y Económicas - ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. 10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Parra-Penagos, C. y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (J. Enríquez, Trad., 13.^a ed.). Pearson Educación.
- Garza, H., Abreu, J. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - ESPOCH.
- Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos 2*. Limusa S.A de C.V.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (J. Mejía, Trad., 6.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 1996).

ANEXOS

Anexo A. Evaluación de capacitación

Fecha			Nombre del entrenamiento
Año	Mes	Día	
Nombre del facilitador 1:			Cargo:
Nombre del facilitador 2:			Cargo:

Señor(a) entrenado(a): esta evaluación ha sido diseñada como herramienta de mejora de los entrenamientos. Su calificación es importante para dicho proceso. A continuación, encontrará un listado de aspectos del entrenamiento a evaluar; marque con una "X" el nivel de satisfacción que usted tiene acerca de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Escala de valoración				
1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Aceptable	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho

Aprendizaje	Valoración				
	1	2	3	4	5
El nivel de aprendizaje que obtuvo con este entrenamiento (considere antes de iniciar y después de terminar el entrenamiento)					
El aprendizaje obtenido en el entrenamiento responde a una necesidad actual o futura para llevar a cabo su labor					
El aprendizaje obtenido en el entrenamiento contribuye a realizar mejor su trabajo					

Contenidos	Valoración				
	1	2	3	4	5
Los temas vistos corresponden con los objetivos del entrenamiento					
Los temas fueron vistos en su totalidad					
Los temas fueron expuestos de manera lógica y organizada					
Los ejemplos utilizados en el entrenamiento le resultaron útiles en su proceso de aprendizaje					

Metodología	Valoración				
	1	2	3	4	5
Las actividades realizadas facilitaron su participación en el entrenamiento					
Las actividades realizadas permitieron poner en práctica la teoría, los conceptos y/o las herramientas presentadas en el entrenamiento					
Las actividades realizadas facilitaron su proceso de aprendizaje					
Los materiales (presentaciones, casos, videos, manuales, etc.) empleados en el entrenamiento le facilitaron su proceso de aprendizaje					
La duración del entrenamiento fue suficiente para aprender					
Planeación y organización	Valoración				
	1	2	3	4	5
Los recursos de apoyo (salón, video beam, papelería, etc.) utilizados en el entrenamiento facilitaron su proceso de aprendizaje					
El entrenamiento se llevó a cabo en un momento oportuno para mejorar su trabajo					
La coordinación para su asistencia al entrenamiento fue organizada.					

Observaciones positivas que desee resaltar del entrenamiento

Observaciones y sugerencias para mejorar el entrenamiento