



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN
UNA EMPRESA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE
CUENCA**

Autoras:

Solórzano Esmeraldas Gema y Zumba Tenesaca Nelly

Director:

Mgst. Bravo Blandín José Daniel;

**Cuenca, Ecuador
2022**

DEDICATORIA:

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres quienes me apoyaron desde el inicio para lograr mi objetivo, ya que me han sabido aconsejar y guiar en este proceso maravilloso, su sacrificio y esfuerzo han hecho que pueda llegar a cumplir una meta más de muchas que me falta por cumplir. De igual manera dedico este proyecto a mis hermanos que han estado cada segundo brindando su apoyo incondicional. Para finalizar a mí esposo que fue un pilar fundamental para culminar la carrera.

Atta. Solórzano Esmeraldas Gema

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, quienes fueron mi fuerza y motivación para cumplir esta meta, son personas que han influenciado de una forma positiva en mí como personas y han generado en mi aspectos y habilidades que contribuyeron en el desarrollo del proyecto. De igual manera dedico este proyecto al señor rector de la universidad pues gracias al apoyo que he recibido de su parte se podido continuar cumpliendo una meta más.

Atta. Zumba Nelly

AGRADECIMIENTO:

Agradezco primero a Dios por guiar mi camino y permitirme culminar la carrera maravillosa, cumpliendo mi meta a su vez agradezco a mis padres que estuvieron en cada etapa de la carrera brindándome su apoyo incondicional, debido que sin su apoyo y sacrificio no hubiese podido llegar a este momento, agradezco a mi esposo por su confianza y sacrificio para que pueda finalizar la carrera. Un agradecimiento a los profesores y sobre todo a nuestro tutor que fue un pilar fundamental, el cual me apoyo desde el inicio impartiendo sus conocimientos para lograr a cumplir este anhelo.

Gracias

Atta. Solórzano Esmeraldas Gema

Primeramente, agradezco a Dios, el haberme permitido cumplir una meta más, agradezco a mi madre, María, quien a pesar de las adversidades y retos que se presentaron durante todo este trayecto me apoyó y no me abandonó, agradezco a mis hermanos quienes contribuyeron y me motivaron a seguir con mis estudios, son personas muy importantes para mí y de no ser por ellas yo hubiese podido lograrlo, por último agradezco a la Universidad del Azuay quien me brindó la oportunidad de formar parte de su comunidad y pude cumplir una meta más en mi vida.

Atta. Zumba Nelly

Resumen

El presente trabajo de titulación expone la creación de una propuesta de un plan de formación en una empresa pública, localizada en la ciudad de Cuenca. La población al que se dirige principalmente esta empresa, son personas de la ciudad que utilizan áreas públicas. Se contextualiza el presente proyecto, proporcionando antecedentes conceptuales sobre la evolución, definición, impacto, importancia, beneficios, tendencias, tipos y métodos de planes de formación. Adicionalmente, se desarrolla un análisis de las evaluaciones de desempeño de las direcciones técnica y de talento humano de la empresa, además de crear una matriz que tiene la finalidad de identificar los factores a formar. Para la investigación y análisis se aplicó el método descriptivo enfocado en el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa. Asimismo, se elaboró un plan formación apropiado para cada dirección. También se presenta la validación de la propuesta, mediante un oficio firmado por un tribunal altamente calificado.

Palabras claves: Formación, planificación, desarrollo profesional, sostenibilidad y crecimiento empresarial.

**JOSE DANIEL
BRAVO
BLANDIN**

Firmado digitalmente por JOSE DANIEL
BRAVO BLANDIN
Nombre de reconocimiento (DN): c=EC,
o=BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE
INFORMACION ELECTRONICA,
serialNumber=820942251, cn=JOSE
DANIEL BRAVO BLANDIN
Fecha: 2022.02.08 22:51:13 -0500

Firma de responsabilidad (director sugerido)

Mgst. Bravo Blandín José Daniel

Abstract

The present titling work exposes the creation of a proposal for a training plan in a public company located in the city of Cuenca. The market that this company is mainly targeting is people from the city who use public areas. This project was contextualized providing conceptual background on the evolution definition, impact, importance, benefits, trends, types, and methods of training plans. Additionally, an analysis of the performance evaluations of the technical and human talent management of the company was developed besides creating a matrix that has the purpose of identifying the factors to be formed. For research and analysis, the descriptive method focused on gathering qualitative and quantitative information was applied. Likewise, an appropriate training plan was drawn up for each department. The validation of the proposal was also presented through an official letter signed by a highly qualified court.

Keywords: Training, planning, professional development, sustainability, and business growth.

Est. Solórzano Esmeraldas

Gema Guadalupe

Est. Zumba Tenesaca

Nelly Dioselina



Índice de contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Índice de Tablas.....	VIII
Índice de Ilustraciones.....	VIII
Índice de Anexos.....	XI
Introducción:	1
Capítulo 1: Marco teórico	3
1.1 Evolución de un plan de formación en el departamento de Recursos Humanos:	3
1.2 Que es un Plan de formación:	5
1.3 Factores que influyen en un Plan de Formación:	6
1.4 Impacto de un plan de formación:	6
1.5 Importancia del Proceso de Plan de Formación:	7
1.6 Tipos de formación:	11
1.7 Herramientas que se utilizan para un plan de formación:	13
1.8 Nuevas tendencia de formación en la actualidad:	15
1.9 Detección de Necesidades de Capacitación DNC:	19
1.10 Métodos de Capacitación:	21
1.12 Conclusiones:	23
Capítulo 2: Planificación y Desarrollo Metodológico	24
2.1 Objetivo de la Investigación:	24

2.1.1 Objetivo General:	24
2.1.2 Objetivos Específicos:	24
2.2 Tipo de investigación:	24
2.3 Instrumentos:	24
2.4 Población y Muestra:	26
2.6 Procedimiento:	27
2.7 Entrevista:	29
Capítulo 3: Resultados	31
3.1 Análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño:	31
3.2 Análisis de las brechas de necesidades.	32
3.3 Propuesta del plan de formación, de acuerdo a las necesidades que se evidenciaron en los analisis de resultados de la evaluación de desempeño.	36
3.3.1 Propuesta del plan de formación para Dirección Técnica	36
3.3.2 Propuesta del plan de formación de la Dirección Talento Humano	40
3.3.3 Propuesta del plan de formación (Profundo) de la Dirección Técnica	42
3.4 Socialización de la propuesta del plan de formación:	44
Conclusiones:	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	91

Índice de tablas

Tabla 1:Tabla de Resultados	31
Tabla 2: Dase de Datos de la Dirección Técnica	33
Tabla 3: Dase de Datos de la Dirección TTHH	33
Tabla 4: Consolidación de aspectos a formar o reforzar de la Dirección Técnica	38
Tabla 5: Consolidación de aspectos a realizar una formación profunda de la Dirección Técnica	39
Tabla 6: Consolidación de aspectos a formar o reforzar de la Dirección TTHH	40
Tabla 7: Plan de formación de la dirección técnica	42
Tabla 8: Plan de formación de la dirección de talento humano	47
Tabla 9: Plan de formación de la dirección técnica de los cargos con un puntaje regular	50
Tabla 10: Plan de formación de la dirección técnica y de talento humano	55

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Resultados totales de evaluación de desempeño 2021 por dirección	31
Ilustración 2: Resultados por parámetros: Cumplimiento de Metas, Conocimientos, Competencias Técnicas y Corporativas de la dirección técnica	31
Ilustración 3: Resultados totales de evaluación de desempeño 2021 por Dirección	32
Ilustración 4:Resultados por parámetros: Cumplimiento de Metas, Conocimientos, Competencias Técnicas y Corporativas de la dirección de TTHH	33
Ilustración 5. Actividades del puesto del Técnico de Desechos peligrosos	64
Ilustración 6: Conocimientos del Técnico de Desechos peligrosos	64
Ilustración 7: Competencias Técnicas de Técnico de Desechos peligrosos	64
Ilustración 8: Competencias universales del Técnico de Desechos peligrosos	64
Ilustración 9: Actividades del puesto del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes	65
Ilustración 10: Conocimientos del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes	65

Ilustración 11: Competencias Técnicas del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes	65
Ilustración 12: Competencias universales del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes	65
Ilustración 13: Actividades del puesto del Supervisor de Áreas Verdes	66
Ilustración 14: Conocimientos del Supervisor de Áreas Verdes	66
Ilustración 15: Competencias técnicas del Supervisor de Áreas Verdes	67
Ilustración 16: Competencias universales del Supervisor de Áreas Verdes	67
Ilustración 17: Actividades de puesto del Jefe De Áreas Verdes	68
Ilustración 18: Conocimientos del Jefe De Áreas Verdes	69
Ilustración 19: Competencias técnicas del Jefe De Áreas Verdes	69
Ilustración 20: Competencias universales del Jefe De Áreas Verdes	69
Ilustración 21: Actividades del puesto del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje	70
Ilustración 22: Conocimientos del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje	70
Ilustración 23: Competencias técnicas Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje	71
Ilustración 24: Competencias universales del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje	71
Ilustración 25: Actividades del puesto del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros	72
Ilustración 26: Conocimientos del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros	72
Ilustración 27: Competencias técnicas del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros	73
Ilustración 28: Competencias universales del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros	73
Ilustración 29: Actividades del puesto del Asistente Administrativo	74
Ilustración 30: Conocimientos del Asistente Administrativo	74
Ilustración 31: Competencias técnicas del Asistente Administrativo	75
Ilustración 32: Competencias universales del Asistente Administrativo	75

Ilustración 33: Actividades del puestos del Técnico De Sistemas De Información Geográfica	76
Ilustración 34: Conocimientos del Técnico De Sistemas De Información Geográfica	76
Ilustración 35: Competencias técnicas del Técnico De Sistemas De Información Geográfica	77
Ilustración 36: Competencia universales del Técnico De Sistemas De Información Geográfica	77
Ilustración 37: Actividades del puesto del Director Técnico	78
Ilustración 38: Conocimientos del Director Técnico	79
Ilustración 39: Competencias técnicas del Director Técnico	79
Ilustración 40: Competencias universales del Director Técnico	80
Ilustración 41: Actividades del puesto del Director De Talento Humano	81
Ilustración 42: Conocimientos del Director De Talento Humano	82
Ilustración 43: Competencias técnicas del Director De Talento Humano	82
Ilustración 44: Competencias universales del Director De Talento Humano	83
Ilustración 45: Actividades del puesto del Auxiliar De Enfermería	83
Ilustración 46: Conocimientos del Auxiliar De Enfermería	84
Ilustración 47: Competencias técnicas del Auxiliar De Enfermería	84
Ilustración 48: Competencias universales del Auxiliar De Enfermería	84
Ilustración 49: Actividades del puesto del Trabajador Social	85
Ilustración 50: Conocimientos del Trabajador Social	85
Ilustración 51: Competencias técnicas del Trabajador Social	85
Ilustración 52: Competencias universales del Trabajador Social	85
Ilustración 53: Actividades del puesto del Analista De Remuneraciones Y Control	86
Ilustración 54: Conocimientos del Analista De Remuneraciones Y Control	86
Ilustración 55: Competencias técnicas del Analista De Remuneraciones Y Control	86
Ilustración 56: Competencias universales del Analista De Remuneraciones Y Control	86
Ilustración 57: Actividades del puesto del Médico	86
Ilustración 58: Conocimientos del Médico	87

Ilustración 59: Competencia técnicas del Médico	87
Ilustración 60: Competencia universales del Médico	87
Ilustración 61: Actividades del puesto del Analista del TTHH	87
Ilustración 62: Conocimientos del Analista del TTHH	88
Ilustración 63: Competencias técnicas del Analista del TTHH	88
Ilustración 64: Competencias universales del Analista del TTHH	88
Ilustración 65: Actividades del puesto del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional	89
Ilustración 66: Conocimientos del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional	89
Ilustración 67: Competencias técnicas del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional	89
Ilustración 68: Competencias universales del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional	89
Ilustración 69: Actividades del puesto del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional	90
Ilustración 70: Conocimientos del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional	90
Ilustración 71: Competencias técnicas del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional	90
Ilustración 72: Competencias universales del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional	90

Índice de Anexos

Anexo 1: Oficio de validación del plan de formación	91
---	----

Introducción:

La presente investigación tratará sobre la elaboración de un plan de formación, para la dirección de TTHH y la dirección técnica de una empresa pública en la ciudad de Cuenca.

Un plan de formación se puede definir como un proceso de capacitación, el cual tiene como finalidad capacitar a sus trabajadores para que adquieran mayor conocimiento, técnicas y habilidades que ayuden a enfrentar situaciones imprevistas. Hace varios años atrás en el Ecuador las organizaciones no prestaban mucha atención a estos temas y tuvieron que pasar varios años para que esto cambiara, es decir para que el país prepare al recurso humano con el conocimiento necesario para el puesto de trabajo que desempeña.

Actualmente hay una tendencia mundial a cuidar el talento humano en las empresas. Según palabras de Zuñiga (2014), en su tesis “Evaluación del Personal y su incidencia en el Rendimiento de personal” no se puede dejar de lado el estudio y acompañamiento del individuo en la organización y la manera más óptima es usando métodos de evaluación de desempeño, conjuntamente con planes de formación.

Por ende, la investigación de este proyecto se hizo con el interés de detectar las debilidades que pueden existir en los cargos, haciendo referencia a la mano de obra de la empresa y así poder diseñar una fórmula que permita minimizar esas carencias de los empleados, llevando a la empresa a un nivel superior.

La elaboración de los planes de formación se realizó en base a la evaluación de desempeño aplicada en el año 2021, de la cual se tomó como muestra a dos direcciones estratégicas de la empresa, pues este proyecto de investigación es un plan piloto, y por ende después, podrá ser aplicado a todas las direcciones de la empresa. Durante la investigación se empleó un enfoque mixto y un alcance descriptivo para su elaboración.

El presente documento posee 3 capítulos, de los cuales el primero posee toda la fundamentación teórica del proyecto, es decir se describen varios conceptos de los temas que se emplean en la tesis, tales como la definición, los tipos e impacto del plan de formación entre muchos otros.

En el capítulo 2 se refleja el desarrollo metodológico y la planificación del proyecto, es decir se describen los objetivos, instrumentos, población, tipo de investigación y el procedimiento que se siguió para la elaboración del plan de formación. Por otro lado, en el capítulo 3, se describen los resultados de la investigación, es decir se detallan los planes de formación que se pudieron generar, además de la validación de la misma.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Evolución de un plan de formación en el departamento de Recursos Humanos:

Hace tiempo atrás al departamento de Talento Humano, se le consideraba un departamento innecesario, pues solo se utilizaba para realizar los pagos a los colaboradores y verificar que los trabajadores cumplan con sus funciones a tiempo, sin embargo desde los años 1960 a 1990, el departamento obtuvo mayores responsabilidades y comenzó a ser considerarlo un pilar fundamental en la empresa, debido a que su objetivo como tal, es velar por la misión, visión, cultura, políticas de la empresa, siempre manejando con mucho cuidado los proceso de selección y desarrollando las competencias que sean necesarias en su personal (Agudelo & Eugenia, 2019).

En la actualidad el departamento de talento humano ha evolucionado de tal forma que busca el bienestar del personal de la empresa, es por esta razón que la capacitación o la formación continua es fundamental, ya que tiene como finalidad cubrir las necesidades de la empresa, con empleados capacitados adecuadamente para responder a las necesidades de la misma. Por ende generando un aprendizaje continuo satisfaciendo las demandas del mercado, pero para planificar y ejecutar un plan de formación es necesario identificar las deficiencias en los colaboradores, puede ser mediante una evaluación de desempeño, la cual evidenciaría las necesidades que requieran ser capacitadas, esto nos da paso a ejecutar la capacitación, con el objetivo de generar, desarrollar e implementar conocimientos y estrategias que aumentarán la rentabilidad de la empresa y por ende existirá beneficios tanto para los colaborador como para la organización, generando sentido de pertenecía.

Posteriormente esta evolución ha dado mayor importancia al plan de formación dentro de la empresa, ha hecho que los colaboradores se mantengan en un aprendizaje continuo, es debido a las características del entorno en el que se maneja, siendo este cada vez más exigente, hasta llegar

al modelo de formación más competente, con la finalidad de tener personas capacitadas estableciendo cambios sostenibles, ya que la competitividad y el desarrollo tecnológico cada vez avanza más, es por esa razón que se debe tener un plan de formación de forma continua, pues es un elemento central para obtener una ventaja frente a la competencia (Nieto, 2016).

La formación o capacitación continua hoy en día es muy acogida por las empresas, pues posee muchos aspectos positivos y de gran impacto, no solo en la industria, sino dentro de la misma, generando un mejor desempeño laboral, calidad y eficiencia al momento de desarrollar las actividades.

1.2 Qué es un Plan de formación:

Un plan de formación es considerado un proceso de cambio o de aprendizaje, en el cual la empresa inicia planteando la necesidad de realizar cambios, después de un previo diagnóstico, todo esto mediante una evaluación de desempeño, el cual mide el déficit que se evidencia dentro de la empresa, con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos y de mejorar las actividades o funciones del cargo, se da como consecuencia natural la aparición de una nueva tecnología o a la competitividad que existe en el mercado.

Un plan de formación dentro de una empresa es también conocido como un proceso de capacitación, el cual tiene como finalidad capacitar a sus trabajadores para que adquieran mayor conocimiento, técnicas y habilidades que ayuden enfrentar situaciones imprevistas, es una consecuencia natural, pues el mundo laboral se encuentra constantemente cambiando y por lo tanto se necesita del personal idóneo para desempeñar las funciones.

El plan de formación es planificado por el departamento de Talento humano y por la gerencia, los cuales definen al público que va dirigido y en qué aspecto se va a capacitar al personal, teniendo como propósito desarrollar funciones más complejas, generar mayor

responsabilidad y a su vez actualizar sus conocimientos y destrezas, ya que cada vez existe más competencia en el mundo laboral (Fernández & Salinero, 2010).

En un plan de formación es importante considerar cuatro fases del aprendizaje, a pesar de tener una secuencia lógica, no siempre se cumple, debido a que se podrían saltar una fase dependiendo las necesidades de la empresa. Se inicia con la fase de adquisición, también conocida como “el saber” es donde las personas adquieren el conocimiento necesario para ponerlo en práctica, la segunda fase es conocida como “saber hacer” en donde se evidencian sus habilidades y destreza después de recibir la capacitación, la tercera fase es el “hacer” hace referencia a su comportamiento frente a nuevos cambios dentro de la empresa y por último la fase de “hacer con ganas” esta es una fase muy importante, ya que la persona capacitada debe modificar su actitud en caso de ser requerida por los cambios dentro de la empresa (Federer, 2010).

1.2.1 ¿Qué se necesita para elaborar un plan de formación?

Para elaborar un plan de formación en una empresa, debe haber un diagnóstico previo de las necesidades que requiere la empresa, dicho diagnóstico se obtiene según una evaluación de desempeño, que puede ser aplicada semestral o anualmente. Según Sapién, et al., (2020) al llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal de la empresa, se podrá realizar retroalimentación a los trabajadores, acerca de su proceso y desempeño, esto ayudará a considerar los incentivos necesarios para el plan de formación, con la finalidad de mejorar los resultados laborales, ya que un plan de formación ayuda a adquirir mayor conocimiento y desarrollar nuevas competencia para que el trabajador sea capaz de adaptarse a cambios que puedan sustituir inesperadamente (P.5).

El rendimiento laboral es una sistemática apreciación del desempeño, es decir evidenciar el potencial de desarrollo de los colaboradores en cada uno de los puestos de trabajo, ya que todo proceso de evaluación de desempeño es necesario para estimular o evidenciar las cualidades de los

colaboradores. De esta manera los altos directivos tendrán una apreciación sobre el rendimiento laboral dentro de la empresa, Todo esto ayudará a evidenciar si la empresa tiene la necesidad de aplicar un plan de formación con la finalidad de cumplir sus metas y objetivos, a su vez todo plan de formación debe lograrse a través de las normas, políticas, restricciones, expectativas, competencias, exigencias, incentivos y todo lo que tenga que ver con la misión de la empresa (Galeano & Solórzano, 2021).

A través de la evaluación de desempeño se evidencian necesidades de la empresa, la cual procede a elaborar un plan de formación, ya que aumentará la satisfacción y motivación en los trabajadores y brindará beneficios para mejorar e incentivar su desempeño laboral. Posteriormente aumentará la productividad generando mayor compromiso (Brazzolotto, 2012).

1.3 Factores que influyen en un Plan de Formación:

Según Tomas, Watts, & Henderson, (2013) las empresas tienen que estar actualizadas y capacitadas, debido a la globalización de mercados, ya que cada vez existen avances tecnológicos y por ende aumenta la competitividad en el mercado laboral, como se evidencia en muchas empresas que otorga nuevas formas de gestión, la cual está obliga a las organizaciones a contar con colaboradores capacitados y con un alto nivel de conocimiento, de esta manera podrán generar ventajas competitivas sostenibles (pág. 18).

1.4 Impacto de un plan de formación:

“El impacto positivo de aplicar un plan de formación en una empresa, genera estabilidad y pertenencia hacia la empresa, sobre todo tener personal óptimo para el puesto de trabajo, es importante que siempre la empresa cuente con proceso de evaluación y esta debe ser de forma permanente y continua” (Revista Avanzada Científica, 2010). Por esta razón es importante implementar un plan de formación para cubrir las necesidades de la empresa, generando mayor

rendimiento en los colaboradores, a su vez brindando mayor conocimientos y habilidades, generando mayor compromiso con sus responsabilidades que demanda el puesto laboral, de la mejor forma, ya que una forma de tener personas óptimas para desempeñar sus funciones dentro de la empresa es aplicando capacitaciones para alcanzar las metas establecidas por la empresa

(P. 3).

Vivimos en un mundo globalizado y complejo donde sufrimos constantes cambios, de todo tipo, a una gran velocidad y eso, para la formación y para las organizaciones supone la necesidad de adaptarse a este entorno cambiante y cubrir las necesidades que puedan surgir (Pérez, 2016).

Por ese motivo es importante aplicar planes de formación dentro de la empresa para evitar que se vea perjudicada por un bajo desempeño laboral, la cual un plan de formación ayuda en muchos aspectos uno de eso es tener personal satisfecho y capacitado, generando cambios sostenibles y mayor rentabilidad en la industria empresarial, sin embargo para aplicar un plan de formación óptimo tenemos que poner atención a lo que afecta por la existencia de un problema o una debilidad para poder utilizar, usar y aplicar el plan de formación como solución al problema diagnosticado.

1.5 Importancia del Proceso de Plan de Formación:

La finalidad de la formación empresarial, es capacitar a los empleados y trabajadores para que puedan realizar convenientemente las tareas o sus actividades determinadas. Por lo tanto, se define al plan de formación, como una estrategia empresarial planificada y sistemática, destinada a preparar al personal, para la realización de tareas que progresivamente serán más complejas y responsables, además de que ayudará a actualizar los conocimientos y habilidades que se exigen para el continuo desarrollo ya sea tecnológico o de las competencias personales, de esta manera se

convertirá al trabajo en una fuente de aprendizaje y de satisfacción para todo el personal de la empresa. (Fernández & Salinero, 2010).

Definitivamente, la formación empresarial no es un aspecto independiente de la actividad de la empresa, pues debe ser un instrumento que integre la planificación estratégica de la organización, además de que debe ayudar a definir sus objetivos, y pospuesto debe asistir en el aumento de la satisfacción de sus trabajadores y mejorar su desempeño laboral (Fernández & Salinero, 2010).

Actualmente más empresas empiezan a concientizar el papel fundamental que desarrollan sus trabajadores, pues son el motor de la empresa y brindan un valor diferencial en un mercado laboral competitivo.

¿Qué factores condicionan la permanencia del trabajador en su empresa? Algunos de ellos son la motivación, el crecimiento profesional y el sentido de pertenencia. Los planes de formación que se desarrollan a medida de los trabajadores, son la mejor herramienta para trabajar estos aspectos, pues aportan beneficios tanto a la empresa como a sus empleados (Dekra, 2019).

Todos estos beneficios son una consecuencia natural por haber llevado a cabo un plan de formación, adaptando las características de los puestos de trabajo y la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales (Dekra, 2019)

En la actualidad la mayoría de las empresas, saben que, si no mantienen una formación continua de su personal, a la larga les provocará pérdidas monetarias, y su empresa no poseerá una ventaja competitiva ante el mercado, el cual está en un constante crecimiento, tal como lo menciona Ricardo León “en la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo” (Medina, 2014).

La capacitación en los colaboradores es de suma importancia para la obtener mayor competitividad en cualquier empresa, además de satisfacer las necesidades del puesto, destacando que los profesionales siempre están en un continuo aprendizaje y con deseo de crecer y desarrollar nuevas conocimientos y competencias, lo cual ha demostrado que el tener personal altamente capacitado, hace a una organización sostenible y su personal está preparado para dicho cambios (Xie Qian, Li.America, & Yizhou Zhou, 2017).

Implementar un plan de formación en una empresa primero se basa en la necesidad de la empresa y a su vez ejecutar la formación adquiere un sin número de beneficios en capacitar su personal, con el fin de mejorar las competencias individuales y colectivas. Por otro lado, favorece incrementando un desempeño eficaz de trabajos, la cual la empresa se favorece en contar con personas capaces de desarrollar las actividades de la mejor manera, ya que el desarrollo y la formación es clave para garantizar la competitividad en el entorno empresarial (Melo Pineda, 2019).

Los beneficios de un plan de formación a medio-largo plazo adaptado no solo a las características de los puestos de trabajo y a los empleados, sino alineada con la misión, objetivos y estrategia empresarial de la organización genera sentido de pertenencia (Dekra, 2019).

A continuación, se mencionan algunos beneficios que tendrá tanto para los colaboradores como para la empresa.

Beneficios para la Empresa:

- **Aumenta la competitividad de la empresa en el mercado:** Es decir contar con personal capacitado mejorará el rendimiento laboral, por ende, generará mayor competitividad en la industria.

- **Mejora la imagen de la empresa:** Contar con colaboradores en constante aprendizaje dentro de la empresa, evidenciando un nivel alto en conocimiento hace que la empresa tenga una imagen de compromiso y respeto hacia los integrantes de la empresa.
- **Proporciona un aumento en su productividad:** Colaboradores con conocimiento establecido y desarrollado por defecto hace que aumente su rendimiento.
- **Permite el logro de metas personales y profesionales:** Es decir un desarrollo tanto personal como profesional mediante capacitaciones genera sentido de pertenencia y valor a la empresa, la cual el resultado es que el trabajador se sienta comprometido y satisfecho cumpliendo con el objetivo de la organización.
- **Competitividad en el entorno empresarial:** Personal altamente capacitado incrementa la competitividad en el mundo empresarial.
- **Ambiente laboral estable:** Cuando los trabajadores sienten que son considerados y que velan por su desarrollo profesional mediante talleres, capacitaciones para actualizar conocimiento y competencia, genera que sienta el apoyo de la empresa, la cual se establece un entorno laboral estable y ameno.

Beneficios para sus Trabajadores:

- **Estar mayormente preparados para situaciones inesperadas:** Contar con personas óptimas para cada puesto disminuye los problemas inesperados, ya que esas personas están capacitadas para actuar en una situación compleja.
- **Generar oportunidades de crecimiento en la empresa:** Cuando la empresa brinda aprendizaje continuo en los colaboradores, genera personas con sentido de pertenencia hacia la empresa, también que estén apta para desarrollar diversas actividades, en caso que se presente un imprevisto, también reducirá la tasa de rotación laboral.

- **Generar compromiso y pertenencia hacia su empresa:** Brindar un plan de formación ayudará a que las personas sientan amor y compromiso hacia la empresa, porque sentirán que la empresa los valora y que son un pilar fundamental para la organización.
- **Aumentar su rendimiento laboral:** Personal capacitado hará que su rendimiento aumente al desarrollar sus actividades.

1.6 Tipos de formación:

Al momento de elegir la formación que se va a proporcionar a los empleados, es de suma importancia tener en cuenta, cuáles son los tipos de formación más importantes que existen en la actualidad.

a) Formación en las nuevas tendencias tecnológicas:

Al ser uno de los campos de conocimiento que cambia constantemente y avanza rápidamente, es considerada una de las formaciones más valiosas para los empleados, pues ellos pueden llegar a sentirse limitados, al no conocer el funcionamiento de nuevas herramientas de trabajo. Las áreas de trabajo donde constantemente existe esta demanda son el diseño, marketing o informática.

b) Formación en gestión equipos y liderazgo:

Si se considera a los profesionales ejecutivos o a los directivos de cierto nivel jerárquico en una empresa, es de suma importancia adquirir nuevas competencias y por lo tanto mejorar sus conocimientos que estén relacionados con la gestión de equipos y el liderazgo. Si no existe un buen liderazgo o una buena gestión de equipos, resulta muy difícil que se pueda concluir exitosamente los proyectos u objetivos planificados. Todo esto es fundamental para cada gran empresa, pues así podrá mantenerse competitiva y en buen funcionamiento.

Mostajo resalta que mientras más personas cuenten con estas facultades podrán manejar eficazmente a sus subordinados y finalmente, esto tendrá incidencias directas con la rentabilidad de la empresa. También menciona que estas competencias son importantes para los emprendedores, pues necesitan ser capaces de gestionar a sus socios y mantenerse proactivos (Mostajo, 2019).

c) Formación continua en la innovación:

Ayudará a conocer nuevos procesos y metodologías que son claves para que la empresa avance y tenga la mayor posibilidad de mantenerse rentable. Además, la innovación busca generar mayor competitividad a través de la optimización de recursos, lo cual ayudará a obtener mejores resultados y generar mayor ganancia.

d) Formación en idiomas:

Es uno de los campos considerados tradicionales, pues siempre se ha considerado la importancia de conocer otros idiomas, lo cual revaloriza el perfil de cualquier profesional, pues puede ser de gran ayuda al momento de trabajar con socios o clientes extranjeros. Uno de los idiomas considerados como importantes es el inglés pues es considerado el idioma universal (Mostajo, 2019).

En cualquier empresa, ya sea una grande o pequeña, siempre es importante tener en cuenta una plantilla de formación adecuadamente y preparada para enfrentar posibles crisis internas o externas. Un plan de formación es un claro ejemplo de cómo se pueden formar empleados con nuevas destrezas que demanda el mercado, sin modificar sus metas o cambiar el personal. Por lo general un plan de formación atiende las necesidades de la empresa y lo que está dispuesta a invertir en la formación de sus trabajadores (Johnson, 2022). Algunas de esas plantillas son:

e) Formación Bonificada:

La formación bonificada es la más habitual ya sea en grandes o pequeñas empresas. Consta con una serie de cursos ofertados por centros de formación públicos y privados, estos tienen como finalidad desarrollar nuevos conocimientos, con el fin de hacer al mercado laboral más activo y eficiente.

f) Formación subvencionada:

La formación subvencionada no tiene ningún coste y busca la manera de recuperar el gasto invertido. Esta formación es ofrecida a las personas que cumplen con ciertos requisitos, los cuales son decididos por las entidades que ofrecerán y organizarán los cursos; pueden ser entidades públicas, sindicales o empresariales. Este tipo de formación puede estar dirigida a personas desempleados, jubilados o personas laborando, solo deben cumplir con los requisitos, además la formación puede ser presencial, online o a distancia.

g) Formación colaborativa:

Es una formación que se imparte de manera interna y consta de un grupo de dos o más personas que pertenecen a la empresa y comparten experiencias, ideas y conocimientos con los demás. Esta convivencia es bidireccional y ayuda a obtener un conocimiento más práctico y beneficia la cooperación y comunicación interna.

1.7 Herramientas que se utilizan para un plan de formación:

Alguna de las herramientas de formación para empleados más populares son las virtuales como:

a) Sistemas de Gestión del Aprendizaje:

Son una de las herramientas de formación empresarial muy importantes, pues son espacios de aprendizaje virtuales en donde los empleados pueden acceder fácilmente, aprender, colaborar y poner a prueba todos sus conocimientos. En este tipo de sistemas se utilizan softwares (LMS) pues

organizan y combinan el contenido de en una ruta de aprendizaje. Este sistema puede ayudar a automatizar procesos y minimizar el tiempo de capacitación, mediante una interfaz fácil de usar. Un buen LMS debe proporcionar a la empresa herramientas de comunicación e informe (Carreño, 2022).

Generalmente, no todos los LMS son iguales, siempre es recomendable elegir con cuidado pues se debe de buscar una que esté acorde a las funciones que se necesiten.

b) Entornos de aprendizaje virtual (VLE):

Estos facilitan entornos de aprendizaje activos e interactivos, con el objetivo de mejorar la experiencia de aprendizaje, todo a través de recursos digitales, actividades e interacciones a lo largo de las diferentes etapas de evaluación. Muchos de los VLE y LMS poseen características similares, ya sean sistemas de informes, creación de cuestionarios o foros, la diferencia radica en que los VLE se caracterizan por poseer enfoques mucho más colaborativos y constructivos. Además, pueden variar dependiendo de las diferentes opciones de desean implementar, estos entornos también pueden brindar funcionalidades más amplias de calificación de los empleados, mientras que otros entornos brindan mayores posibilidades con respecto al contenido y desarrollo de formación o capacitación de los empleados.

c) Plataformas de experiencia de aprendizaje (LXP):

Los LXP son herramientas de formación relativamente nueva, parecida a los LMS, pero con la diferencia de que deben ser integradas por separado es decir una por una. La principal diferencia entre estas dos herramientas es que los LXP permiten mayor interacción y pueden personalizarse. Además, algunos de los LXP se pueden integrar herramientas de colaboración para hacer que el contenido sea más divertido y atractivo, de la misma manera se enfoca en la mejora del desempeño de los empleados (Carreño, 2022).

d) Plataformas de micro aprendizaje:

Las plataformas son herramientas altamente interactivas, perfectas para los procesos de incorporación de nuevos empleados, capacitación de nuevos equipos o para mejorar el conocimiento técnico. Todo esto es posible porque esta herramienta permite crear de forma rápida y sencilla fragmentos atractivos y personalizados al que los empleados pueden acceder cuando lo necesiten.

e) Herramientas de formación en vídeo:

Las herramientas de video o audio conferencia, se han convertido en una necesidad muy demandada, debido al aumento de empleados que trabajan de manera remota, empleados que poseen diferentes horarios de trabajo u empresas que tienen oficinas en diferentes ciudades. Estas herramientas permiten que la capacitación en video llegue a la mayor cantidad de empleados posible, así también ayuda a mantener una comunicación virtual activa con sus colegas y empleadores, aquí se pueden hacer preguntas y contribuir con ideas. La mayoría de estas herramientas permiten compartir pantallas y grabar la capacitación para las personas que no asistieron, facilitando su acceso a la información en cualquier momento (Carreño, 2022).

f) Herramientas móviles:

Son experiencias de capacitación personalizadas pequeñas e informales, además los dispositivos móviles son muy populares y es una buena metodología para compartir conocimiento de forma rápida. Esta herramienta permite que los empleados accedan a la información cuando lo necesitan o lo desean (Carreño, 2022).

1.8 Nuevas tendencia de formación en la actualidad:

Capacitar a los empleados es considerado una de las mejores maneras de lograr el aumento de la productividad y mejorar los resultados de la empresa. Además, ayuda a que todos los

colaboradores de la organización se sientan valorados, motivados y dispuestos a trabajar de la mejor manera que sea posible. A continuación, se mencionan algunas formas de mantener capacitado a tu equipo de trabajo.

A. Cursos profesionales in Company:

Son considerando procesos operativos, actividades y prácticas específicas que la empresa necesita para cumplir sus metas. Varios factores como la innovación y la tecnología obligan a los gerentes crear nuevas formas enfrentar estos retos, para ganar mayor rentabilidad ante la competencia, por ende, se deben de crear cursos específicamente para tu compañía, con el objetivo de adquirir mayor conocimiento. Esta opción es perfecta cuando se necesite optimizar los conocimientos de las personas con encargos importantes, como el área administrativa, contable o incluso de RRHH (Cantú Brito, 2022).

B. Convenios con universidades:

Varias empresas realizan convenios con instituciones educativas, con el fin de mantener capacitado a sus empleados. Esta práctica funciona cuando se necesita que el personal adquiera nuevos conocimientos para su trabajo o que posea un grado académico mayor, ejemplo una maestría. Cantú Armando considera que las empresas deben de otorgar los medios necesarios para que el equipo de trabajo se desarrolle exitosamente (2022).

C. Instructores internos:

Este modelo consiste en designar al empleado con mayor experiencia y convertirlos en instructores. Frecuentemente existen personas que tienen toda la experticia y dominan alguna área en específico, esos son los candidatos perfectos. El objetivo es incentivar a esas personas para que apoyen con la formación del personal y así convertirlos en líderes de equipos laborales.

D. Video capacitación:

Esta modalidad es funcional cuando se realizan capacitaciones especializadas a toda la organización. Además, el aprendizaje llega hasta el centro de trabajo, todo gracias a la tecnología a través de la cual se pueden dar cursos grabados y poner a disposición de cualquier equipo de trabajo ser limitados por fechas o horas en específico, pues esta se ajusta a los horarios disponibles del equipo, que pueden ser acceso desde casa, por las noches o fines de semana.

E. Gaming:

Es una estrategia de formación, que implementa juegos y concursos, en donde los participantes aprenden varias estrategias que se pueden emplear para mejorar las necesidades de su área de trabajo, todo esto a través de la diversión. “Este tipo de estrategias refuerza las relaciones en equipo e intensifican las fortalezas ya sean individuales o colectivas de los colaboradores. También funciona cuando se integra a nuevas personas al equipo de trabajo” (Cantú Brito, 2022).

F. Conferencias:

Esta estrategia hace referencia a, llevar a los empleados a conferencias, donde puedan aprender de expertos y adquirir nuevos conocimientos. Existen diversos eventos en donde se presentan talleres y ponencias que son expuestas por personalidades expertas en el ámbito empresarial. Solo se debe estar pendiente de cuando se dan este tipo de programas para que se inscriba a los empleados y así puedan participar y aprender cosas nuevas (Cantú Brito, 2022).

G. Capacitación presencial:

Esta modalidad permite la formación directa hacia los servidores, además de brindar atención a las personas que necesiten acceso a la Información Pública, es idónea para el proceso de intercambio de ideas o puntos de vista y la aclaración de dudas que se generan en el trabajo que desarrollan (Andrade, 2015).

Además, permite establecer una interacción óptima con los participantes, y un acercamiento con los servidores, dicha situación se ve reflejada en el incremento de las acciones de capacitación.

La formación presencial transcurre en un espacio, en donde el facilitador imparte su conocimiento frente a un grupo de participantes, mediante una comunicación directa e interactiva. Todo eso ocurre en tiempo real. Algunos de sus objetivos es la necesidad de actualizar las habilidades y conocimientos, mantener motivado al equipo, apoyarlos en sus planes de carrera y contribuir a la mejora de los procesos de la empresa (Megher, 2019).

Esta modalidad engloba numerosos beneficios como:

- **Discusión:** existe la oportunidad para tener conversaciones más profundas, lo cual permite una mayor comprensión del tema, los participantes poseen la oportunidad de aplicar y practicar sus aprendizajes, lo cual aumenta la probabilidad de retención o comprensión del tema.
- **Networking:** es un espacio donde las personas pueden crear conexiones genuinas ya sea dentro o fuera de su organización. Permite a los participantes establecer relaciones más profundas, pues pueden compartir sus experiencias y desafíos durante la trayectoria de la clase.
- **Responsabilidad y retorno sobre la inversión (ROI):** en las clases presenciales, se puede identificar la mejor manera de dictar la información para su completa comprensión, además saca el mayor provecho de los ejercicios y discusiones grupales. Es decir, si los facilitadores descubren que la audiencia batalla con algún tema, pueden modificar su enfoque y proporcionar información adicional para garantizar la comprensión del contenido.

- Retroalimentación: permite compartir los desafíos y utilizar al grupo conjuntamente con el facilitador para ayudar a resolverlos.
- Mejor retención y participación: los entrenamientos presenciales determinan una fecha y hora para enfocarse totalmente en el aprendizaje sin distracciones, es decir los participantes tienen menos oportunidades de realizar otras tareas, y están más comprometidas con el contenido, comprensión y la aplicación de lo aprendido.

H. Capacitación semipresencial:

Consiste en realizar la capacitación de manera semipresencial, es decir, la formación se realiza desde casa exceptuando ciertas sesiones en las que el trabajador debe asistir de manera obligatoria. Dichas sesiones tienen el objetivo de comentar dudas puntuales con los facilitadores; hacer actividades, o explicar temas más complejos (Fernández & Hinojo, 2012).

1.9 Detección de Necesidades de Capacitación DNC:

El DNC es un análisis que permite conocer las debilidades de los participantes y detectar cuales son prioritarias, sin dejar atrás otras áreas no tan necesarias. El gestionar procesos de formación para toda empresa sin tener un buen parámetro, puede considerarse un verdadero desafío para la dirección de RRHH, pues es necesario dar cobertura a las áreas que lo ameriten y desarrollar competencias que pueden ser potencializadas (Cortez, 2020).

Se debe considerar varios aspectos para que la detección de necesidades sea oportuna, tales como:

1. Fijar los objetivos y resultados esperados:

Como primer paso se debe de definir qué resultados se desea alcanzar. Estos pueden variar dependiendo de las necesidades y deficiencias que se encontraron en las evaluaciones de desempeño, al igual que depende de la estrategia de negocio establecida (Cortez, 2020).

2. Definir las competencias que se necesitan desarrollar:

Todos los colaboradores no poseen las mismas habilidades y aptitudes, pero, al poseer una herramienta general, la cual proporciona una visión global de la empresa, se puede tener mayor certeza para priorizar los procesos formativos urgentes. De esta forma se puede dirigir todos los recursos y esfuerzos de la compañía para desarrollar dichas competencias requeridas y por ende se debe definir qué métodos o técnicas de formación son las más adecuadas.

3. Impulsar el desarrollo de competencias individuales:

Es muy importante desarrollar competencias individuales en los empleados. Pues el desempeño de cada trabajador es clave para cumplir los objetivos en común. Por ende, es indispensable motivarlos y brindarles oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. El departamento de RRHH ayudará a monitorear el desempeño y crecimiento de cada uno de los colaboradores con la finalidad de visualizar en tiempo real los avances y debilidades que poseen para adaptarse al plan de formación designado según sus necesidades.

4. Aplicación entrevistas, encuestas, test para evaluar las competencias:

Una de las principales fuentes para obtener información de las necesidades de capacitación, son los datos históricos del desempeño, ya que proporciona datos relevantes, además con las evaluaciones se pueden conocer a los empleados de una forma más profunda, todo a través de encuestas, entrevistas, o test, donde ellos mismos proporcionan información sobre su rendimiento. El departamento de RRHH automatiza los procesos y facilita la gestión de datos. Además, de poseer un dashboard donde se visualizan las respuestas de los empleados para generar una retroalimentación inmediata.

5. Determinar el costo-beneficio del programa de capacitación:

Es necesario evaluar el costo/ beneficio del plan de formación con el objetivo de determinar si es conveniente realizarlo. Para ello se tiene que precisar los beneficios esperados ante los gastos implicados. Se hace una apreciación del proceso de formación y se determina si es un beneficio a largo plazo, puesto que las habilidades que se van a adquirir, ayudarán a aumentar la productividad de la empresa. Es necesario tener en cuenta el tiempo, capital y esfuerzo para integrar el plan (Cortez, 2020).

1.10 Métodos de Capacitación:

Existen diferentes métodos de capacitación para alcanzar los objetivos de la organización, tales como:

1) Coaching empresarial:

Son procedimientos y técnicas enfocadas hacia los empleados de la empresa, mismas que tienen como finalidad motivar y lograr resultados eficaces para la organización. El coaching es un proceso que se fija el objetivo de lograr grandes resultados ayudando a cumplir las metas personales y a ser mejores personas (Altamirano, 2020). Para implementar un buen coaching es necesario:

- Explorar: observarse a sí mismo, observar las áreas se pueden mejorar y las oportunidades.
- Enfocar: en un solo objetivo a la vez, pues se dice el que mucho abarca poco aprieta.
- Analizar: la situación en la cual se va a trabajar.
- Planificar: los pasos a ejecutar, para lograr el objetivo.
- Accionar: implementamos lo aprendido y lo llevamos a cabo lo deseado.

2) Assessment center:

Es una importante herramienta de evaluación, principalmente utilizada en los procesos de selección, aunque a veces se puede aplicar en procesos de formación. Esta se basa en la realización

de varias actividades, para poner a prueba las competencias de los participantes y conocer sus carencias, existen múltiples actividades que pueden realizarse dentro de un Assessment tales como:

- Presentaciones
- Estudios de caso
- Juegos de Roles
- Discusiones grupales

Además de que permite observar a los participantes en acción, es decir, utilizando sus competencias y habilidades durante el desarrollo de varias actividades. También se pueden diseñar actividades en donde los participantes debían de enfrentarse a retos reales de su puesto de trabajo. Así aumentará la posibilidad de que el trabajador tenga la capacidad de hacer frente a los retos. El assessment proporciona diferentes puntos de vista con respecto al desempeño de los participantes, dado que posee múltiples evaluadores (León, 2019).

3) Taller:

Es un proceso de intercambio ya sea de experiencias, ideas y actitudes, con el objetivo de generar conocimientos, es una sesión de guía o entrenamiento que dura varios días, aquí se enfatizan la solución de problemas, capacitación, además de requerir la participación de todos los integrantes del grupo. También es conocido como un proceso de aprendizaje planificado y estructurado, que tiene una finalidad en concreto. El taller está destinado a fomentar y desarrollar habilidades, aptitudes, o conocimientos en las personas, para alcanzar mejores oportunidades de trabajo y estilos de vida (Filio, 2021)

4) Tutoría:

La tutoría es considerada una acción complementaria, pues su importancia radica en orientar a los trabajadores a partir del conocimiento de sus problemas, necesidades en el trabajo,

inquietudes, y aspiraciones profesionales. Además, tiene el propósito de orientar y apoyar a los trabajadores durante su proceso de formación.

Es una modalidad de instrucción en donde el tutor proporciona información personalizada a un determinado grupo. Además, es considerado un recurso importante para elevar la calidad de desempeño atendiendo las dificultades que tiene el trabajador, también, orienta y ayuda a los empleados con problemas personales. Esta alternativa se enfoca en las áreas, personales y profesionales (Sánchez, 2016).

1.12 Conclusiones:

Se ha demostrado que, para que una empresa sea exitosa y con un personal capacitado para desarrollar las funciones del puesto de trabajo, es importante aplicar las evaluaciones de desempeño semestral o anualmente, para llegar a un diagnóstico donde nos muestre las falencias en los colaboradores, después crear un plan de formación basándonos en los resultados de la evaluación de desempeño, y proceder a describir las acciones personalizadas que le ayudarán a lograr las metas, ya que un plan de formación se da con el objetivo de cumplir con las necesidades de la empresa y de sus colaboradores, además tiene la finalidad de desarrollar personas altamente capacitada para sus puesto de trabajo, ya que un plan de formación reconocer las fortalezas y debilidades las ayuda de mejorar.

Es importante aclarar que, el crear y ejecutar un plan de formación dentro de la empresa, genera múltiples beneficios como anteriormente había mencionado, ya que la continua dinámica cambiante de los tiempos actuales requiere de una alta capacidad de adaptación empresarial y económica, es por este motivo que es importante aplicar planes de formación para gestionar acciones destinadas a actualizar, reciclar y renovar conocimientos, cualidades y habilidades de los colaboradores de una empresa, con la finalidad generar sentido de pertenencia y motivación.

Capítulo 2: Planificación y Desarrollo Metodológico

2.1 Objetivo de la Investigación:

2.1.1 Objetivo General:

Estructurar un plan de formación de acuerdo a los resultados de evaluación de desempeño en una empresa pública de la ciudad de Cuenca

2.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar brechas entre el perfil real vs ideal.
- Estructurar plan de formación de acuerdo con las brechas establecidas.
- Validar la propuesta del plan de formación.

2.2 Tipo de investigación:

La investigación que se llevará a cabo, tiene un enfoque mixto, ya que el análisis del proyecto se elaborará en base a los resultados cuantificables de las evaluaciones de desempeño, Además tiene un alcance descriptivo, pues se realizará un análisis de cada cargo, el cual será utilizada en la elaboración del plan de formación. De igual forma la investigación maneja un enfoque transversal, porque se obtuvieron los resultados de una muestra específica, de dos direcciones de la empresa, que fueron recopiladas en un tiempo definido. Es importante resaltar que para la validación de la propuesta del plan de formación se utilizará una entrevista con un enfoque estructurado, ya que se elaborará preguntas relacionadas al proyecto de grado.

2.3 Instrumentos:

El “MANUAL DE PERFILES” para empleados, diseñado por la Empresa, cuyo objetivo es determinar los: indicadores, conocimientos, competencias técnicas y competencias transversales importantes para el buen desempeño laboral, será utilizado para realizar el respectivo análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño. El sistema informático SIIM (Sistema Integral

de Información Multifinalitario), fue elaborado pensando en la optimización del proceso de Evaluación de Desempeño, mediante el cual se realizan actualizaciones de los indicadores periódicamente. Con el objetivo de obtener información más actualizada y verídica, mediante este instrumento se obtuvieron las evaluaciones de desempeño, que serán el insumo para crear la propuesta del plan de formación. El instrumento que se utilizará para la elaboración del plan de formación será el análisis de datos y para la validación del plan de formación se realizará una entrevista grupal con expertos en el área.

2.4 Población y Muestra:

Para este proyecto de investigación se consideró trabajar con un plan piloto, ya que su primera aplicación será en dos direcciones estratégicas de la empresa, con la intención de considerar las facilidades de su implementación en toda la empresa.

Para determinar la muestra se consideró la opinión de una docente de la universidad del Azuay, la cual nos recomendó tomar como sujeto de prueba a la dirección de Talento Humano y la dirección Técnica, por el motivo de que son direcciones estratégicas para la empresa.

La población total de empleados regidos por la LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS (LOEP), son 106 personas y 198 trabajadores regidos por el (Código de Trabajo), que están vinculados con el proceso de Evaluación de Desempeño, periodo (ENERO 2021 – NOVIEMBRE 2021), de los 106 empleados regidos por la LOEP, se trabajará con una muestra de 18 personas que ocupan 18 cargos pertenecientes a las direcciones de Talento humano y Técnica, de tal forma se ha considerado ejecutar un plan piloto, en estos departamentos en donde la dirección de Talento Humano cuenta con ocho puestos de trabajo y la dirección Técnica posee diez puestos de trabajo, es importante resaltar que estos datos serán proporcionados por la Dirección de Talento Humano de la Empresa.

2.5 Preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa pública de la ciudad de Cuenca en el año 2021?
- ¿Existen brechas entre el perfil real vs ideal? Según las evaluaciones de desempeño aplicadas en el año 2021.
- ¿Cuáles son las necesidades de formación de acuerdo a las brechas establecidas?

2.6 Procedimiento:

La Directora de Talento Humano, solicitó al Gerente General la aprobación del proceso de evaluación de desempeño para todo el personal de la Empresa, correspondiente al año 2021, en el cual se incluye el cronograma de su ejecución y las fechas tanto de socialización como difusión de su procedimiento; todo esto, en cumplimiento a lo determinado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP. Posteriormente la Unidad de Gestión de Talento Humano coordinó la ejecución y seguimiento del proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa.

La Directora de Talento Humano, solicita a los directores, jefes departamentales y técnicos, que planifiquen y realicen la asignación y planteamiento de las actividades y metas a cumplir de su equipo de trabajo, para el año 2021; información que fue entregada hasta finales del mes, para el posterior ingreso al Sistema informático SIIM, posteriormente se elaboraron las evaluaciones de desempeño, para cada puesto de trabajo. Las cuales fueron ejecutadas desde el 10 hasta el 31 de diciembre de 2021.

Cabe mencionar que para aplicar las evaluaciones de desempeño se consideraron parámetros en base al régimen laboral y código de trabajo como:

- **Perfil:** Requisitos mínimos que debe poseer el trabajador para desempeñar el cargo.

- **Brecha:** Análisis del desempeño actual del trabajador, con el estado deseado para el perfil ideal.
- **Indicadores de gestión:** parámetros de medición que nos permite evaluar la efectividad del cumplimiento de las funciones del cargo.
- **Competencia:** Evidenciar las destrezas y habilidades del trabajador para desempeñar las funciones.
- **Conocimiento:** Acción que se puede evidenciar, el cual es importante brindar aprendizaje para desempeñar el puesto de trabajo de la mejor forma o enfrentar problemas y a la vez la persona está capacitada para solucionarlo.
- **Destreza:** Comportamiento comprobado en la ejecución de alguna actividad específica.
- **Evaluador:** jefe inmediato, quien deberá evaluar.

Escala de evaluación:

- **Excelente:** Supera el objetivo, la cual obtiene una calificación de 100 o superior de 90,5%.
- **Muy bueno:** cumple con la meta, entre 90,4% y 80,5%.
- **Satisfactorio:** tiene un nivel aceptable en el desempeño entre un 80,4% y 70,5%.
- **Regular:** Obtiene un puntaje bajo a lo requerido en la productividad entre 70,4% y 60,5%.
- **Insuficiente:** Su desempeño no permite cubrir las necesidades del cargo, la cual es una calificación inferior al 60,4%.

Durante el periodo septiembre 2021 a febrero 2022, las autoras del proyecto de investigación, realizaron prácticas pre-profesionales en la empresa, en donde obtuvieron la información detallada en el documento, la cual corresponde a las evaluaciones de desempeño, cabe recalcar que toda la información fue proporcionada por la Analista de Talento Humano.

Se cuenta con los resultados de la evaluación de desempeño de 18 cargos, de los cuales 4 poseen una calificación regular, 6 tienen la calificación de Muy Buena y 8 cargos obtienen un puntaje equivalente a Excelente.

Tabla 1: Tabla de Resultados

CARGO	RESULTADOS
TECNICO DE DESECHOS PELIGROSOS	REGULAR
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	
SUPERVISOR AREAS VERDES (103)	
JEFE DE AREAS VERDES	
JEFE DE ASEO, RECOLECCIÓN Y RECICLAJE	MUY BUENO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO (E)	
TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA	
TRABAJADOR SOCIAL	
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	
AUXILIAR DE ENFERMERIA	
DIRECTOR TÉCNICO (E)	EXCELENTE
TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL Y CONTROL OPERATIVO DE LA SEGURIDAD OCUPACIONAL	
JEFE DE DISPOSICIÓN FINAL, DESECHOS PELIGROSOS Y ESCOMBROS (E)	
ANALISTA DE REMUNERACIONES Y CONTROL MÉDICO	
ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	

Elaborado por: Solórzano G / Zumba N 2022

Para la consolidación de la información de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño, se elaboró una base de datos, en donde se reflejan resultados por departamentos y por régimen laboral.

Tabla 2: Base de Datos de la Dirección Técnica

PUESTO INSTITUCIONAL	DIRECCIÓN	FACTORES				CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
		CUMPLIMIENTO DE METAS (60%)	CONOCIMIENTOS (15%)	COMPETENCIAS TÉCNICAS (15%)	COMPETENCIAS CORPORATIVAS (10%)		
JEFE DE ASEO, RECOLECCIÓN Y RECICLAJE	DIRECCIÓN TÉCNICA	54,00%	9,00%	10,30%	7,40%	80,70%	MUY BUENO
DIRECTOR TÉCNICO (E)	DIRECCIÓN TÉCNICA	60,00%	15,00%	15,00%	8,70%	98,70%	EXCELENTE
TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL Y CONTROL OPERATIVO DE LA SEGURIDAD OCUPACIONAL	DIRECCIÓN TÉCNICA	60,00%	11,20%	13,10%	7,40%	91,70%	EXCELENTE

ASISTENTE ADMINISTRATIVO (E)	DIRECCIÓN TÉCNICA	60,00%	9,00%	12,00%	8,70%	89,70%	MUY BUENO
TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA	DIRECCIÓN TÉCNICA	55,00%	9,80%	9,80%	6,20%	80,80%	MUY BUENO
TECNICO DE DESECHOS PELIGROSOS	DIRECCIÓN TÉCNICA	45,00%	9,10%	8,40%	7,40%	69,90%	REGULAR
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	DIRECCIÓN TÉCNICA	45,00%	9,80%	9,40%	5,00%	69,20%	REGULAR
SUPERVISOR AREAS VERDES (103)	DIRECCIÓN TÉCNICA	37,50%	8,40%	9,10%	6,20%	61,20%	REGULAR
JEFE DE DISPOSICIÓN FINAL, DESECHOS PELIGROSOS Y ESCOMBROS (E)	DIRECCIÓN TÉCNICA	60,00%	10,70%	13,80%	7,40%	91,90%	EXCELENTE
JEFE DE AREAS VERDES	DIRECCIÓN TÉCNICA	39,00%	8,80%	9,40%	6,20%	63,40%	REGULAR
TOTALES:		51,55%	10,08%	11,03%	7,06%	79,72%	SATISFACTORIO

Elaborado por: Solórzano G / Zumba N 2022

Tabla 3: Dase de Datos de la Dirección TTHH

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (DIRECCIÓN TTHH)							
PUESTO INSTITUCIONAL	DIRECCIÓN	FACTORES				CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
		CUMPLIMIENTO DE METAS (60%)	CONOCIMIENTOS (15%)	COMPETENCIAS TÉCNICAS (15%)	COMPETENCIAS CORPORATIVAS (10%)		
TRABAJADOR SOCIAL	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	7,50%	12,50%	8,70%	88,70%	MUY BUENO
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	52,50%	12,50%	11,20%	7,40%	83,60%	MUY BUENO
ANALISTA DE REMUNERACIONES Y CONTROL	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	13,80%	14,20%	8,70%	96,70%	EXCELENTE
MÉDICO	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	9,40%	12,50%	10,00%	91,90%	EXCELENTE
ANALISTA DE TALENTO HUMANO	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	11,20%	12,80%	10,00%	94,00%	EXCELENTE

AUXILIAR DE ENFERMERIA	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	56,20%	13,10%	11,20%	7,40%	87,90%	MUY BUENO
ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	11,20%	12,50%	8,70%	92,40%	EXCELENTE
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	60,00%	15,00%	13,10%	8,70%	96,80%	EXCELENTE
TOTALES:		58,59%	11,71%	12,50%	8,70%	91,50%	EXCELENTE

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Para la validación de la propuesta del plan de formación se realizará la siguiente entrevista a los expertos y se firmará un documento oficial.

2.7 Entrevista:

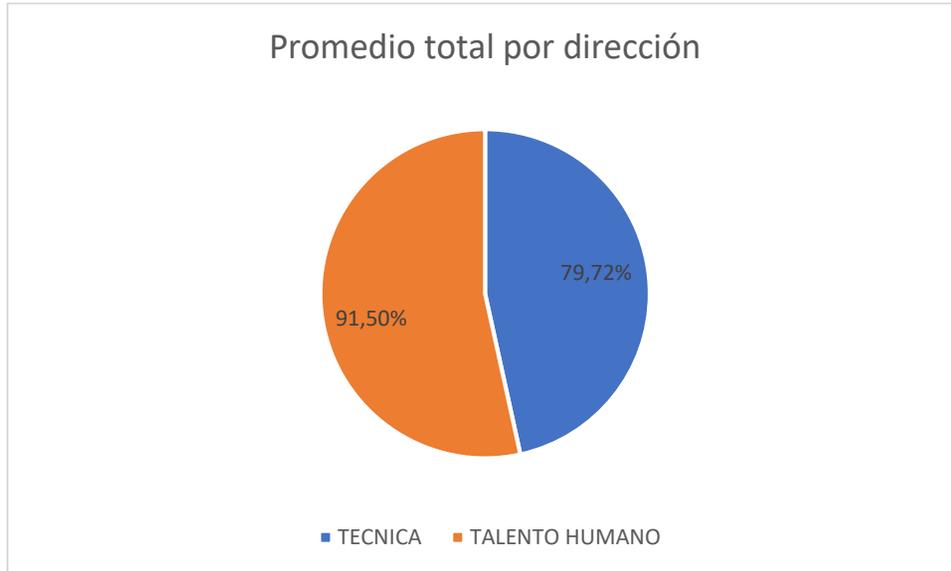
- ¿Cree importante aplicar planes de formación en su empresa?
- ¿Considera importante crear un plan de formación para todos los cargos de la empresa?
- ¿Qué beneficios proporcionarán los planes de formación para su empresa?
- ¿Entendió con claridad el tema expuesto?
- ¿Está de acuerdo con la propuesta presentada?

Para consolidar la información de la entrevista será mediante un oficio de aprobación de la propuesta, en la cual se firmará de mutuo acuerdo.

Capítulo 3: Resultados

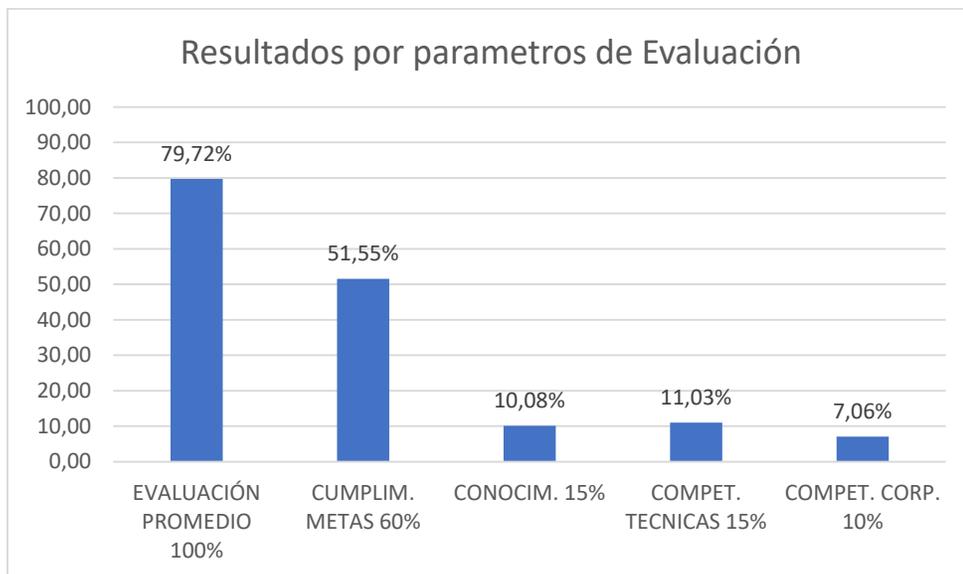
3.1 Análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño:

Ilustración 1: Resultados totales de evaluación de desempeño 2021 por dirección



Elaborado por: Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 2: Resultados por parámetros: Cumplimiento de Metas, Conocimientos, Competencias Técnicas y Corporativas de la dirección técnica



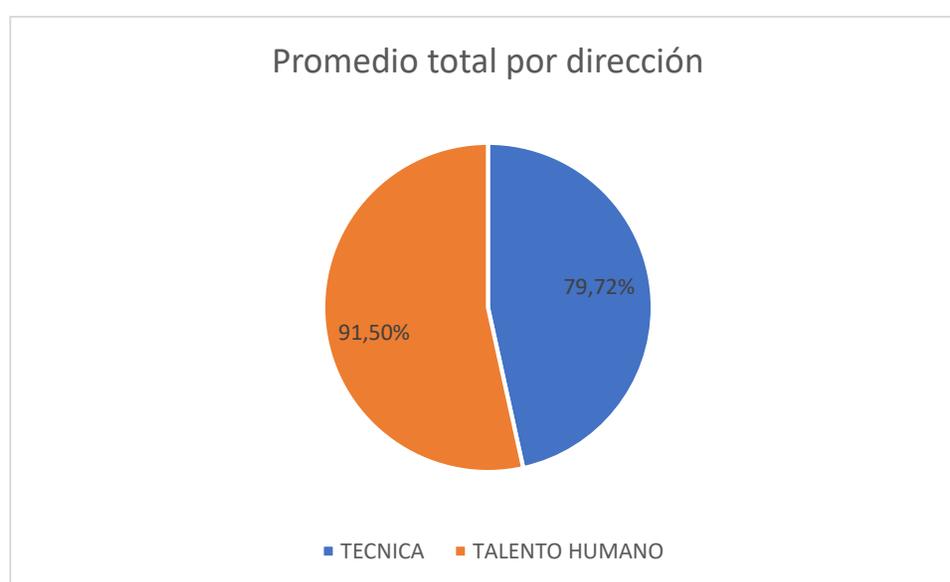
Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Como análisis general el porcentaje promedio de evaluación de desempeño año 2021, la dirección técnica, obtuvo un promedio de **79,72% equivalente a SATISFACTORIO** de un total

de 10 evaluados, valor que corresponde al 8.49% del universo total bajo régimen laboral LOEP.

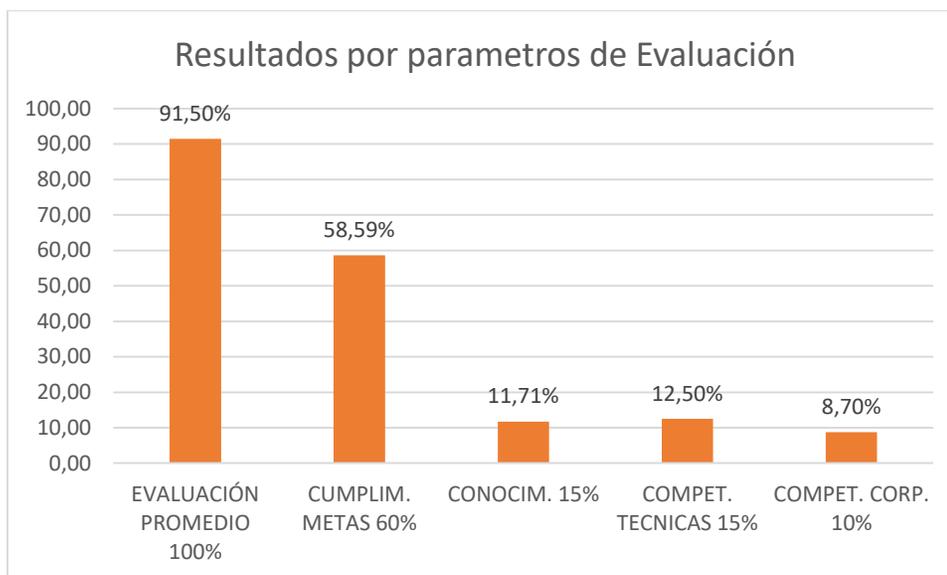
En cuanto a los resultados obtenidos de los parámetros: cumplimiento de metas la dirección técnica obtuvo el 51,55% sobre 60; el 10,08% sobre 15% de conocimientos equivalente a MUY BUENO; el 11,03% sobre 15% como resultado de competencias técnicas y el 7,06% sobre 10% para competencias corporativas equivalente a DESARROLLADA.

Ilustración 3: Resultados totales de evaluación de desempeño 2021 por Dirección



Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 4: Resultados por parámetros: Cumplimiento de Metas, Conocimientos, Competencias Técnicas y Corporativas de la dirección de TTHH



Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Como análisis general el porcentaje promedio de evaluación de desempeño año 2021 la dirección de TTHH, obtuvo un promedio de **91,50% equivalente a EXCELENTE** de un total de **8 evaluados, valor que corresponde al 8% del universo total bajo régimen laboral LOEP.**

En cuanto a los resultados obtenidos de los parámetros: cumplimiento de metas la dirección de TTHH obtuvo el 58,59% sobre 60; el 11,71% sobre 15% de conocimientos equivalente a MUY BUENO; el 12,50 sobre 15% como resultado de competencias técnicas y el 8,70% sobre 10% para competencias corporativas equivalente a DESARROLLADA.

3.2 Análisis de las brechas de necesidades.

De acuerdo a la base de datos de los resultados de la evaluación de desempeño, se evidencia que existe cargos que requiere capacitación en diferente aspectos respectivos a sus funciones para ambas direcciones, la cual haremos hincapié para crear planes de formación enfocados en brindar mayor habilidades a cargos con puntuación REGULAR, sin embargo se ha considerado crear planes de reforzamiento a cargos que posee puntajes MUY BUENA, este plan de formación tiene

el objetivo de reforzar habilidades en aspectos específicos tanto para la dirección de talento humano como para la dirección técnica.

Análisis de evaluaciones de desempeño por cargo:

I. TÉCNICO DE DESECHOS PELIGROSOS:

Los resultados del evaluado reflejan que, es una persona con un rendimiento bajo en “Cumplir con las actividades y tareas operativas encomendadas al cargo”, por ende, se evidencia una **falta de motivación** de su parte ya que no logra cumplir con la meta establecida. Además, posee los conocimientos generales para desarrollar su trabajo, sin embargo, se evidencia que puede mejorar sus conocimientos mediante un **aprendizaje continuo** en (Gestión de Operación de Plantas industriales, Gestión de Proyectos, Gestión Ambiental, de Seguridad y Salud ocupacional y Sistema de Gestión).

También el evaluado evidencia que, no ha desarrollado completamente las habilidades de (Control de Operaciones y Planificación) que se requiere el cargo, de tal forma que el evaluado necesita **desarrollar habilidades lógicas y de planificación**. Asimismo, al evaluado le falta mejorar habilidades que promuevan la colaboración de los integrantes de equipo, además generalmente no se anticipa a situaciones imprevistas, por ende, se considera que el evaluado debe mejorar sus habilidades de **liderazgo**.

II. TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE ÁREAS VERDES:

Los resultados evidencian que el evaluado cumple con sus actividades, pero puede mejorar su rendimiento mediante un **aprendizaje continuo**. Asimismo, el evaluado refleja que, posee los conocimientos generales para desarrollar su trabajo, sin embargo, se evidencia que puede mejorar sus conocimientos mediante un **aprendizaje continuo** en (Jardinería y Software interno y externo).

También los resultados reflejan que al evaluado le falta desarrollar habilidades para resolver problemas inesperados y no suele afrontar serenamente riesgos, por ende, debe mejorar sus habilidades de **toma de decisiones y asertividad y firmeza**. Además, muestran que el evaluado no promueve el trabajo en equipo y pocas veces posee iniciativa para resolver problemas inesperados, de tal forma que necesita mejorar estas habilidades para mejorar el **liderazgo**.

III. SUPERVISOR ÁREAS VERDES

El evaluado no cumple al cien por ciento la actividad de realizar y entregar cronogramas de trabajo de administración directa y contratista, lo cual nos lleva a la conclusión de que la persona no organiza bien las actividades para ser cubiertas, por ende, debe mejorar en la **planificación** de sus actividades. Además, es evidente que el evaluado no cuenta con los conocimientos necesarios en “las herramientas básicas- sistemas informáticos y en las normativas legales”, por lo cual mediante un **aprendizaje continuo** podrá mejorar sus conocimientos en estos aspectos.

Asimismo, el evaluado tiene un nivel medio en el desarrollo de las destrezas: en planificación, **dirección de equipo, organización y recopilación de información además en asertividad**, por lo cual deben mejorar sus habilidades de liderazgo. Además, el evaluado tiene un nivel bajo en la habilidad de **trabajo en equipo y en la iniciativa** la cual debe ser mejorada.

IV. JEFE DE ÁREAS VERDES

Los resultados del evaluado reflejan que, es una persona con un rendimiento bajo en “planificar, coordinar, mantenimiento y recuperación en las forestaciones verdes además en coordinar con organismo externos en relación con el mantenimiento de áreas verdes”, por ende, se evidencia una falta de compromiso, ya que se ve reflejado en su desempeño, por lo cual necesita **aprendizaje continuo** para poder mejorar su rendimiento. Además, en la tabla se evidencia que el evaluado no está cumpliendo al 100% en los conocimientos requeridos, ya que tiene una

puntuación baja en “manejo técnico en forestación urbana, manejo técnico de áreas verdes, gestión de proyectos y en normativas vigente legal” de la empresa, la cual el colaborador necesita mayor **aprendizaje continuo** en estos aspectos para mejorarlos.

También, los resultados reflejan que al evaluado le falta desarrollar habilidades en “su accionar y directrices para genera en los integrantes de su equipo motivación y compromiso, además no tiene pensamiento analítico cuando analiza detalles no pierde de vista el todo” es por este motivo que necesita desarrollar la habilidad de **liderazgo, firmeza y pensamiento analíticos** para que pueda desempeñar mejor su puesto de trabajo. De la misma manera, los resultados evidencian que el evaluado no promueve “la colaboración de los integrantes del equipo”, lo cual necesita mejorar sus habilidades de **trabajo en equipo**.

V. JEFE DE ASEO, RECOLECCIÓN Y RECICLAJE

Los resultados del evaluado muestran que cumple con las actividades del puesto de trabajo, sin embargo, se puede mejorar en las actividades en “elaborar la planificación y evaluación de proceso de recolección, barrido, residuos y sistema de reciclaje, además en elaborar política de manejo e implementación de la misma” Esto se puede mejorar atreves un apoyo de reforzamiento en **orientación a resultados**. Asimismo, se evidencia que no cumple al 100% en los conocimientos que son fundamentales para el puesto, la cual necesita un apoyo para mejorar en “gestión ambiental, gestión de proyectos y manejar el presupuesto” esto se puede dar mediante un **aprendizaje continuo**.

También el colaborador no tiene totalmente desarrollada la destreza en “detectar y aprovechar las oportunidades” requerida del puesto de trabajo, la cual necesita tener **pensamiento estratégico** más minucioso. Además, El evaluado cumple con las destrezas requeridas por el

puesto de trabajo, sin embargo, se debe de tener un nivel más alto en **trabajar en equipo y en la iniciativa.**

VI. JEFE DE DISPOSICIÓN FINAL, DESECHOS PELIGROSOS Y ESCOMBROS

El evaluado cumple con las actividades que demanda el puesto de trabajo, pero se puede mantener exitosamente mediante **orientación a resultados.** Además, en la tabla se muestra que al evaluado le falta conocimiento en “proyectos” es decir necesita tener un **aprendizaje continuo** para mejorar.

De igual forma los resultados en la tabla evidencian que el evaluado tiene poco desarrollada las destrezas en “generar opciones viables y convincente en la toma de decisiones, además en la fijación de metas realista “la cual necesita mejorar en: **la toma de decisiones y orientación a resultados.** Asimismo, el evaluado cumple con las destrezas que requiere el cargo, sin embargo, para mantener estable el clima laboral, se necesita reforzar **en trabajo en equipo y en la iniciativa.**

VII. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Él evaluado muestra que cumple al 100% con las actividades asignadas para el puesto de trabajo, sin embargo, se puede mantener el buen compromiso a través de **orientación a resultados.** Además, evidencia que el evaluado le falta conocimiento en “planificación y seguimiento y en programas informáticos externos e internos”, la cual necesita **aprendizaje continuo.**

También, el resultado evidencia que el evaluado no tiene desarrolladas al 100 x 100% las destrezas requeridas por el puesto de trabajo como “adaptabilidad, manejo de recursos materiales, orientación de servicio y en recopilación de información”, lo nos permite definir que necesita mejorar su **comunicación.** Asimismo, él evaluado muestra que no coopera en la participación activa en el equipo, necesita mejorar en el **trabajo en equipo.**

VIII. TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

Él evaluada evidencia que cumple con las actividades del puesto, sin embargo, puede mejorar en “definir directrices que permite mantener actualizado los datos” lo cual se puede mejorar a través de” **Orientación a resultado**”. Además, el evaluado evidencia que le falta conocimiento en “geomántica y en el manejo base de datos cartográfica”, la cual necesita un **aprendizaje continuo**. También, se muestra que el evaluado no tiene al 100% desarrollada las destrezas en “**organización de la información y en pensamiento estratégico**” la cual necesita mejorar estas destrezas. Asimismo, el evaluado no “se adelanta y se prepara al acontecimiento que puede ocurrir” la cual necesita tener más **iniciativa**.

IX. TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL Y CONTROL OPERATIVO DE LA SEGURIDAD OCUPACIONAL

El evaluado evidencia que tiene una calificación excelente en la realización de las actividades requeridas por el puesto de trabajo. Asimismo, el evaluado muestra que tiene un nivel alto en los conocimientos del puesto de trabajo. Además, El colaborador tiene altamente desarrollada las destrezas requeridas por el puesto de trabajo y el evaluado trabaja muy bien en equipo y tiene una óptima iniciativa en el campo laboral.

X. DIRECTOR TÉCNICO

Él evaluado muestra que cumple con las actividades asignada para el puesto, pero para mantenerla con ese compromiso, se tiene que basar en **orientación a resultados**. Además, en la tabla refleja que el evaluado cumple con los conocimientos establecidos por su puesto de trabajo, sin embargo se puede mantener este cumplimiento a través de un **aprendizaje continuo**.

También, se refleja que el evaluado desarrolla las destrezas que necesita el puesto de trabajo, sin embargo puede mejorarlas. Asimismo, En la tabla refleja que el evaluado no siempre “crea un buen ambiente de trabajo” la cual necesita mejorar **en trabajo con equipo**.

XI. DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Los resultados del evaluado reflejan, un alto nivel de desarrollo de sus actividades laborales, lo cual se evidencia en el cumplimiento de sus metas, pero existe una actividad laboral que puede mejorar su cumplimiento, la cual es la **planificación**. Además, según los resultados del evaluado sus niveles de conocimiento del área de trabajo son muy buenos, y para mantener este nivel es necesario que el evaluado mantenga un **aprendizaje activo**.

También, se evidencian las destrezas del evaluado, las cuales poseen un nivel desarrollado, lo cual nos permite indicar que ese nivel puede ser mejorado, por ende, debe ampliar sus habilidades de comunicación, **comunicación, planificación y creatividad**. Asimismo, el evaluado frecuentemente trabaja con estas destrezas, pero considerando el puesto que desempeña, su nivel de frecuencia debe mejorar, por ende, debe desarrollar el **trabajo en equipo y la iniciativa**.

XII. AUXILIAR DE ENFERMERÍA / ORDONEZ CUENCA DIANA CAROLINA

Según los resultados, el evaluado posee un alto nivel de cumplimiento de sus actividades de trabajo, pero siempre es bueno desarrollar **un aprendizaje continuo**, ya que permitirá al empleado mantenerse actualizado. Asimismo, los conocimientos que se requieren para el puesto de trabajo poseen un nivel alto, pero siempre es bueno poseer **estrategias organizacionales**, que ayudará ampliar el conocimiento en su puesto de trabajo.

También, según los resultados del evaluado, su nivel de desarrollo de destrezas es óptimo, pero puede mejorar, por ende, debe ampliar sus habilidades de **comunicación, planificación y**

organización de información. Además, los resultados del evaluado, sus habilidades en **trabajo en equipo** y en **iniciativa**, pueden ser mejoradas ya que su frecuencia no es la máxima.

XIII. TRABAJADOR SOCIAL

Los resultados del evaluado son el puntaje máximo, pero siempre es bueno mantener un **aprendizaje continuo**, porque pueden aparecer eventos que perjudiquen el desarrollo de las actividades. Además, los resultados del evaluado reflejan un nivel bueno en los conocimientos de su puesto de trabajo, pero necesita llegar al máximo nivel posible, lo cual puede desarrollarse a través de **estrategias organizacionales.**

Según los resultados del evaluado, su nivel de desarrollo es óptimo, pero puede mejorar, por esa razón, debe ampliar sus conocimientos en **planificación y gestión de ideas.** También, según los resultados del evaluado, posee una óptima frecuencia en el trabajo en equipo, pero puede mejorar sus habilidades en **iniciativa.**

XIV. ANALISTA DE REMUNERACIONES Y CONTROL

Los resultados del evaluado poseen la puntuación máxima, pero siempre es bueno mantenerse actualizado en temas que aparecen constantemente con los avances de la tecnología, por ende, el evaluado debe mantener un **aprendizaje activo.** Además, el nivel de los conocimientos del evaluado es muy bueno y para seguir manteniendo ese nivel debe desarrollar **estrategias organizacionales,** que le facilitaran su trabajo.

También, los resultados del evaluado, su nivel de desarrollo de las destrezas que requiere el puesto son muy buenas, pero le falta mejorar un poco en la destreza **planificación.** Asimismo, los resultados del evaluado, posee una óptima implementación de la iniciativa, pero puede mejorar sus habilidades en **trabajo en equipo.**

XV. MÉDICO

Los resultados del evaluado poseen la puntuación máxima, pero siempre es bueno mantenerse actualizado en temas que aparecen constantemente con los avances de la tecnología, por ende, el evaluado debe mantener un **aprendizaje continuo**. Además, el nivel de los conocimientos del evaluado es muy bueno, pero existe un conocimiento en el que debe mejorar el cual es “Excel avanzado” y para poder cumplir con el nivel óptimo debe mantener un **aprendizaje continuo** en este conocimiento.

Asimismo, los resultados del evaluado, su nivel de desarrollo de las destrezas que requiere en el puesto son altas, pero puede mejorar el nivel de la destreza **planificación**. También, los resultados del evaluado, posee una óptima frecuencia en la iniciativa y trabajo en equipo, pero siempre es bueno mejorar en dichas habilidades.

XVI. ANALISTA DE TALENTO HUMANO

Según los resultados, el evaluado posee un alto nivel de cumplimiento de sus actividades laborales, lo que nos demuestra su gran trabajo, siempre es óptimo para la empresa que los empleados se mantengan en un **aprendizaje continuo**, para que puedan manejar los imprevistos. También, los resultados del evaluado reflejan un alto nivel de conocimiento, sin embargo, se puede mejorar, por lo que se recomienda emplear estrategias de **estrategias organizacionales**.

Según los resultados del evaluado, su nivel de desarrollo es óptimo, pero puede mejorar, por esa razón, debe ampliar su nivel de desarrollo en planificación y **pensamiento estratégico**. Además, el evaluado, posee una óptima frecuencia en la iniciativa y trabajo en equipo, pero siempre es bueno mejorar en dichas habilidades.

XVII. ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Según los resultados, el evaluado posee un alto nivel de cumplimiento de sus actividades laborales, lo que nos demuestra su gran desempeño, siempre es óptimo que los empleados se mantengan en un **aprendizaje continuo**, para que puedan mantener ese nivel. Además, los resultados del evaluado reflejan un alto nivel de conocimiento, sin embargo, se puede mejorar, por lo que se recomienda mejorar sus conocimientos en Excel avanzado, a través de un **aprendizaje continuo**.

También, reflejan un desarrollo de las competencias requeridas, pero puede mejorar su nivel en **planificación** y **comunicación**. Asimismo, los resultados del evaluado reflejan que posee una óptima implementación del trabajo en equipo, pero puede mejorar sus habilidades en **iniciativa**.

XVIII. COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Según los resultados, el evaluado posee un alto nivel de cumplimiento de sus actividades laborales, lo que nos demuestra su gran desempeño, siempre es óptimo que los empleados se mantengan en un **aprendizaje continuo**, para que puedan mantener ese nivel. Además, el evaluado refleja un alto nivel de conocimiento, y lo único que se puede recomendar es mantener un **aprendizaje continuo** para seguir manteniendo ese nivel.

También, reflejan un desarrollo de las competencias requeridas, pero puede mejorar su nivel en **planificación** y **pensamiento estratégico**. Asimismo, los resultados del evaluado, reflejan que posee una óptima implementación del trabajo en equipo, pero puede mejorar sus habilidades en **iniciativa**.

Para desarrollar la propuesta del plan de formación se utilizó como base los resultados de la evaluación de desempeño, de los cuales se pudo consolidar los siguientes cuadros, gracias al

anterior análisis realizado para cada puesto de trabajo. Dicho análisis puede ser verificado con las imágenes que se encuentran en los anexos del presente documento.

La tabla N°4, refleja factores a formar correspondientes a la dirección técnica, de los cargos con un puntaje alto, de la cual se procederá a desarrollar un plan de formación de reforzamiento.

Tabla 4: Consolidación de aspectos a formar o reforzar de la Dirección Técnica

Factor De Formación	Demandado Por:	Afecta A:
Aprendizaje Continuo	Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje/ Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros/ Asistente Administrativo/ Técnico De Sistemas De Información Geográfica/ Director Técnico.	Dirección Técnica
Orientación A Resultados	Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje/ Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros/ Asistente Administrativo/ Técnico De Sistemas De Información Geográfica/ Director Técnico	Dirección Técnica
Iniciativa	Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje/ Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros/ Técnico De Sistemas De Información Geográfica.	Dirección Técnica
Trabajo En Equipo	Director Técnico/ Asistente Administrativo/ Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros/ Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje.	Dirección Técnica
Pensamiento estratégicos	Técnico De Sistemas De Información Geográfica/ Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje/ Asistente Administrativo	Dirección Técnica
Organización y recopilación de información	Técnico De Sistemas De Información Geográfica/ Asistente Administrativo	Dirección Técnica
Toma de decisión	Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros.	Dirección Técnica
Adaptabilidad	Asistente Administrativo	Dirección Técnica
Comunicación	Asistente Administrativo	Dirección Técnica

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

La tabla N°5, refleja factores a formar correspondientes a la dirección técnica, de los cargos con un puntaje regular, de la cual se procederá a desarrollar un plan de formación profundo.

Tabla 5: Consolidación de aspectos a realizar una formación profunda de la Dirección Técnica

Factor De Formación	Demandado Por:	Afecta A:
Motivación	Técnico de desechos peligrosos	Dirección Técnica
Aprendizaje continuo	Técnico de desechos peligrosos/ Técnico de mantenimiento de áreas verdes/ Supervisor de áreas verdes/ Jefe de áreas verdes	Dirección Técnica
Toma de decisiones	Técnico de mantenimiento de áreas verdes	Dirección Técnica
Pensamiento analítico	Jefe de áreas verdes	Dirección Técnica
Comunicación	Supervisor de áreas verdes	Dirección Técnica

Asertividad y firmeza	Técnico de mantenimiento de áreas verdes/ / Jefe de áreas verdes	Dirección Técnica
Planificación	Técnico de desechos peligrosos/ Supervisor de áreas verdes	Dirección Técnica
Liderazgos	Técnico de desechos peligrosos/ Técnico de mantenimiento de áreas verdes/ Supervisor de áreas verdes/ / Jefe de áreas verdes	Dirección Técnica
Trabajo en equipo	Supervisor de áreas verdes/ / Jefe de áreas verdes	Dirección Técnica
Iniciativa	Supervisor de áreas verdes	Dirección Técnica

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

La tabla N°6, refleja factores a formar correspondientes a la dirección de TTHH, la cual se realizará a todos los cargos, ya que todos los cargos poseen un puntaje alto, y, por ende, se procederá a desarrollar un plan de formación de reforzamiento.

Tabla 6: Consolidación de aspectos a formar o reforzar de la Dirección TTHH

Factor De Formación	Demandado Por:	Afecta A:
Planificación	Director de TTHH/ Auxiliar de enfermería/ Trabajador social/ Analista de remuneraciones y control/ Medico/ Asistente de seguridad y salud ocupacional/ Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	Dirección TTHH
Aprendizaje continuo	Director de TTHH/ Auxiliar de enfermería / Trabajador social/ Analista de remuneraciones y control/ Medico/ Analista de TTHH/ Asistente de seguridad y salud ocupacional / Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	Dirección TTHH
Comunicación	Director de TTHH/ Auxiliar de enfermería/ Asistente de seguridad y salud ocupacional.	Dirección TTHH
Gestión de ideas	Director de TTHH/ Trabajador social.	Dirección TTHH
Trabajo en equipo	Director de TTHH/ Auxiliar de enfermería/ Analista de remuneraciones y control.	Dirección TTHH
Iniciativa	Director de TTHH/ Auxiliar de enfermería/ Trabajador social/ Asistente de seguridad y salud ocupacional/ Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	Dirección TTHH
Pensamiento estratégico	Analista de TTHH/ Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	Dirección TTHH
Estrategias organizacionales	Auxiliar de enfermería/ Trabajador social/ Analista de remuneraciones y control/ Analista de TTHH.	Dirección TTHH
Organización de información	Auxiliar de enfermería.	Dirección TTHH

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

3.3 Propuesta del plan de formación, de acuerdo a las necesidades que se evidenciaron en los análisis de resultados de la evaluación de desempeño.

3.3.1 Propuesta del plan de formación para Dirección Técnica

El plan de formación es un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la mejora de sus conocimientos (Pablo, 2018).

Implementar un plan de formación dentro de una empresa contribuye en el crecimiento como tal, ya que tiene múltiples beneficios que se ven reflejados en el desempeño laboral, pues contará con colaboradores capacitados e idóneos para cumplir con sus funciones correctamente, además el diseño de la propuesta del plan de formación que se realizará para la empresa, se están considerando las necesidades que se evidenciaron en un análisis que se realizó en base a las evaluaciones de desempeño.

Además es importante que las empresas cubran las necesidades que se requiera, ya que es un factor importante, el que las empresas cuenten con planes de formación para generar un nivel alto de competitividad en el mercado, en el caso de la dirección técnica, los colaboradores evidencia conocimientos, destrezas desarrolladas y a su vez que se ajusta para el puesto de trabajo, sin embargo sus puntuaciones no son las máximas, lo cual demuestra que se puede mejorar ese rendimiento mediante un plan de formación.

Además, el plan de formación tendrá una duración de 14 horas, durante 2 días, ya que se va a tratar temas importantes para su mejora continua y reforzará los conocimientos para el puesto de trabajo, los cuales se detalla en la siguiente hoja.

Tabla 7: Plan de formación de la dirección técnica

PLAN DE FORMACIÓN DIRECCIÓN TÉCNICA							
Objetivo del plan de formación	Objetivos específicos del plan de formación	Temas	Contenidos	Participantes	Duración	Responsables	
Difundir técnicas que ayuden a generar mayores aptitudes, habilidades y destrezas, para las áreas evaluadas.	Mejorar aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo para la dirección técnica.	Aprendizaje continuo	Concepto básico sobre la importancia del aprendizaje continuo.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje. - Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros. - Asistente Administrativo. - Técnico De Sistemas De Información Geográfica. - Director Técnico. 	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH	
			Técnica de aprendizaje continuo				
			Tipos de aprendizaje para aplicarlo en la empresa.				
		Orientación a resultados	La importancia de cumplir con las metas establecidas.		<ul style="list-style-type: none"> - Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje - Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros - Asistente Administrativo - Técnico De Sistemas De Información Geográfica - Director Técnico 	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias para cumplir el resultado esperado.				
			La motivación				
		Iniciativa	Reconocimiento y reforzamiento de destrezas del colaborador		<ul style="list-style-type: none"> - Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje - Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros - Técnico De Sistemas De Información Geográfica. 	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Técnicas de iniciativa para el éxito empresarial.				
		Trabajo en equipo	Factores que influye en el trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> - Director Técnico - Asistente Administrativo - Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros - Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje. 	1:30 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias para mejorar el trabajo en equipo.				
			Tipos de liderazgos para trabajar en equipo.				
		Pensamiento estratégicos	Importancia de pensamiento estratégico en un puesto laboral		<ul style="list-style-type: none"> - Técnico De Sistemas De Información Geográfica - Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje/ Asistente Administrativo 	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Tema sobre La planificación				
		Orientación y recopilación de información	La comunicación eficaz		<ul style="list-style-type: none"> - Técnico De Sistemas De Información Geográfica - Asistente Administrativo 	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
Pensamiento analítico							

	Toma de decisión	Pasos claves para tomar decisiones acertadas.	- Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y escombros.	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
		12 consejos que te pueden servir para tomar mejores decisiones			
		Video de “Cómo podemos tomar una buena decisión empresarial?”			
	Adaptabilidad	Factores que contribuyen a la buena adaptación	- Asistente administrativo	1:30 hora	Director Técnico Analista de TTHH
		Tips de adaptación.			
		Estrategias para desarrollar nuevas habilidades de adaptabilidad			
	Comunicación	La importancia de la comunicación efectiva	- Asistente administrativo	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
		Técnicas de comunicación efectiva			
		Asertividad en la comunicación			

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Total: 14 Horas

Es importante que las empresas cubran las necesidades contando con planes de formación idóneos para mejorar sus falencias evidenciada en las evaluaciones de desempeño, para generar un nivel alto en competitividad frente al mercado en el que compite, para el caso del departamento de talento humano todos los colaboradores evidencian un nivel alto en los conocimientos y destrezas requeridos para cada puesto de trabajo, sin embargo sus puntuaciones no son las máximas, lo cual demuestra que se puede mejorar ese rendimiento mediante un plan de formación, la cual tendrá una duración de 12 horas, durante 2 días, divididas en diversos temas que se van a tratar con la finalidad de reforzar conocimientos y destrezas en estos cargos, que se detalla a continuación.

3.3.2 Propuesta del plan de formación de la Dirección Talento Humano:

Tabla 8: Plan de formación de la dirección de talento humano

PLAN DE FORMACIÓN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO									
Objetivo del plan de formación	Objetivos específicos del plan de formación	Temas	Contenidos	Participantes	Duración	Responsables			
Difundir técnicas que ayuden a generar mayores aptitudes, habilidades y destrezas, para las áreas evaluadas.	Mejorar aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo para la dirección de Talento Humano.	Planificación	Facilidades que brinda la planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Director de TTHH - Auxiliar de enfermería - Trabajador social - Analista de remuneraciones y control - Médico - Asistente de seguridad y salud ocupacional - Coordinador de seguridad y salud ocupacional. 	2 horas	Directora de TTHH Analista de TTHH			
			10 pasos del proceso de planeación estratégica						
			Análisis FODA						
		Aprendizaje continuo	Concepto básico sobre la importancia del aprendizaje continuo.				<ul style="list-style-type: none"> - Director de TTHH - Auxiliar de enfermería - Trabajador social - Analista de remuneraciones y control - Médico - Analista de TTHH - Asistente de seguridad y salud ocupacional - Coordinador de seguridad y salud ocupacional. 	2 horas	Directora de TTHH Analista de TTHH
			Estrategias de aprendizaje						
			Tipos de aprendizaje para aplicarlo en la empresa.						
		Comunicación	La importancia de la comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Director de TTHH - Auxiliar de enfermería - Asistente de seguridad y salud ocupacional. 	1 hora	Directora de TTHH Analista de TTHH			
			Técnicas de comunicación efectiva						
			Cómo desarrollar la asertividad en la comunicación						
			Juego de comunicación						
		Gestión de ideas	Exposición sobre el tema de “la creatividad digital se ha convertido en un arma imprescindible para las compañías”.	<ul style="list-style-type: none"> - Director de TTHH - Trabajador social. 	1 hora	Directora de TTHH Analista de TTHH			
			¿Cómo es la gestión de ideas en la práctica?						

			Tips para la generación de ideas creativas en un mundo cada vez más digital y provocar la innovación			
		Iniciativa	Reconocimiento y reforzamiento de destrezas del colaborador Técnicas de iniciativa para el éxito empresarial.	- Director de TTHH - Auxiliar de enfermería - Trabajador social - Asistente de seguridad y salud ocupacional - Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	1 hora	Directora de TTHH Analista de TTHH
		Pensamiento estratégico	Importancia de pensamiento estratégico en un puesto laboral Síntesis de reorganización Tema sobre La planificación	- Analista de TTHH - Coordinador de seguridad y salud ocupacional.	1 hora	Directora de TTHH Analista de TTHH
		Estrategias organizacionales	Cómo crear e implementar una estrategia empresarial de éxito. Video de un ejemplo de la implementación de la estrategia organizacional.	- Auxiliar de enfermería - Trabajador social - Analista de remuneraciones y control - Analista de TTHH.	1:30 hora y media	Directora de TTHH Analista de TTHH
		Organización de información	¿Cómo organizar el trabajo en una empresa? 12 consejos prácticos para organizar efectivamente el trabajo en la empresa.	- Auxiliar de enfermería.	1 hora	Directora de TTHH Analista de TTHH
		Trabajo en equipo	Factores que influye en el trabajo en equipo Estrategias para mejorar el trabajo en equipo. Resolución de un caso en grupo. 6 claves para alcanzar el éxito trabajando en equipo.	- Director de TTHH - Auxiliar de enfermería - Analista de remuneraciones y control.	1: 30 hora y media	Directora de TTHH Analista de TTHH

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Total: 12 Horas

De las 2 direcciones se evidenció que 4 cargos pertenecientes a la Dirección Técnica requieren un plan de formación mucho más profundo, por motivo de que poseen una calificación regular, es decir se requiere una formación mucho más exhaustiva, la cual se detalla a continuación.

Cabe mencionar que el plan de formación tendrá una duración de 20 horas durante 3 días, ya que se brindará información específica, además se aplicará técnicas y estrategias para enriquecer los conocimientos y habilidades en los colaboradores

3.3.3 Propuesta del plan de formación de la Dirección Técnica:

Tabla 9: Plan de formación de la dirección técnica de los cargos con un puntaje regular

PLAN DE FORMACIÓN DIRECCIÓN TÉCNICA						
Objetivo del plan de formación	Objetivos específicos Del Plan	Temas	Contenidos	Participantes	Duración	Responsables
Difundir técnicas que ayuden a generar mayores aptitudes, habilidades y destrezas, para las áreas evaluadas.	Mejorar aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo para la dirección Técnica	Motivación	La importancia de la motivación en el área laboral.	- Técnico de desechos peligrosos	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			La magia de la actitud positiva en el trabajo.			
			Sentido de pertenencia con la cultura empresarial.			
		Aprendizaje continuo	Concepto básico sobre la importancia del aprendizaje continuo.	- Técnico de desechos peligrosos - Técnico de mantenimiento de áreas verdes - Supervisor de áreas verdes - Jefe de áreas verdes	3 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias de aprendizaje			
			Tipos de aprendizaje para aplicarlo en la empresa.			
		Toma de decisiones	Pasos claves para tomar decisiones acertadas.	- Técnico de mantenimiento de áreas verdes	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			12 consejos que te pueden servir para tomar mejores decisiones			
			Video de “Cómo podemos tomar una buena decisión empresarial?”			

		Pensamiento analítico	La importancia de accionar con un pensamiento analítico ante situación imprevistas	- Jefe de áreas verdes	3 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Desarrollar habilidades en pensamiento analítico.			
			Desarrollar técnicas para la resolución de problemas de forma analítica y sistematizada			
		Comunicación	La importancia de la comunicación efectiva	- Supervisor de áreas verdes	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Técnicas de comunicación efectiva			
			Cómo desarrollar la asertividad en la comunicación			
			Juego de comunicación			
		Asertividad y firmeza	Qué es y cuáles son los beneficios de la Asertividad y firmeza	- Técnico de mantenimiento de áreas verdes. - Jefe de áreas verdes	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			10 Consejos para emplear eficazmente la Asertividad y firmeza			
		Planificación	Facilidades que brinda la planeación estratégica.	- Técnico de desechos peligrosos/ Supervisor de áreas verdes	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			10 pasos del proceso de planeación estratégica			
			Análisis FODA			
		Liderazgo	Exposición del tema “Cómo desarrollar tus habilidades de liderazgo”	- Técnico de desechos peligrosos - Técnico de mantenimiento de áreas verdes- - Supervisor de áreas verdes- - Jefe de áreas verdes	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			10 tips para ser un buen líder			
			Actividad práctica: Resolución de un caso de liderazgo.			
		Trabajo en equipo	Factores que influye en el trabajo en equipo	- Supervisor de áreas verdes - Jefe de áreas verdes	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias para mejorar el trabajo en equipo.			
			Las 6 claves para alcanzar el éxito trabajando en equipo.			
			Resolución de un caso en grupo.			
		Iniciativa	Reconocimiento y reforzamiento de destrezas del colaborador	- Supervisor de áreas verdes	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Técnicas de iniciativa para el éxito empresarial.			
			Consejos para mostrar lo mejor de ti mismo.			

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Total: 20 Horas

3.4 Socialización de la propuesta del plan de formación:

La socialización de la propuesta del plan de formación dirigida a la Dirección de Talento Humano y a la Dirección Técnica en la empresa pública, fue con la finalidad de ser validada por los expertos en el tema.

Se llevó a cabo la reunión el día 15 de Julio del 2022 en la mañana, donde se socializó la propuesta, la cual tuvo buena acogida por parte de los expertos de la empresa, sin embargo sugirieron varias modificaciones en la propuesta, es decir ya no un plan de formación de reforzamiento a un grupo y un plan de formación profundo a otro grupo, ya que la empresa prefiere que solo sea una propuesta para todos en general, por motivo de minimizar tiempo y recursos en la empresa, una vez modificada las observaciones fue nuevamente socializada el mismo día en la tarde con los cambios sugerido, la cual fue validada con buena apertura y con todo el respaldo de la misma, además en anexos se encuentra el documento de mutuo acuerdo de la validación .

3.4.1 Plan de formación validada con los cambios propuestos por los expertos:

Tabla 10: Plan de formación de la dirección técnica y de talento humano

Objetivo del Plan de formación	Objetivos específicos del Plan	Temas	Contenidos	Participantes	Duración	Responsables
Difundir técnicas que ayuden a generar mayores aptitudes, habilidades y destrezas, para las áreas evaluadas.	Mejorar aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo para la dirección técnica.	Aprendizaje continuo	Concepto básico sobre la importancia del aprendizaje continuo.	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Técnica de aprendizaje continuo			
			Tipos de aprendizajes para aplicarlo en la empresa.			
		Orientación a resultados	Estrategias para cumplir con las metas establecidas.	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			La motivación			
		Iniciativa	Reconocimiento y reforzamiento de las destrezas del colaborador	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Resolución de un caso relacionado a la iniciativa			
			Técnicas de iniciativa para el éxito empresarial.			
		Trabajo en equipo	Factores que influye en el trabajo en equipo	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias para mejorar el trabajo en equipo.			
			Resolución de un caso en grupo.			
			Las 6 claves para alcanzar el éxito trabajando en equipo.			
		Pensamiento estratégicos	Importancia del pensamiento estratégico en un puesto laboral.	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Tema sobre la planificación			
Planificación	Facilidades que brinda la planeación estratégica	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH		
	10 pasos que se deben emplear en la planeación estratégica.					
	Análisis FODA					
Toma de decisión	Pasos claves para tomar decisiones acertadas.	Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	30 minutos	Director Técnico Analista de TTHH		
	12 consejos que te pueden servir para tomar mejores decisiones					

	Mejorar aptitudes, habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo para la dirección Talento Humano.		Video de “Cómo podemos tomar una buena decisión empresarial?”				
		Adaptabilidad	Factores que contribuyen a la buena adaptación		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	30 minutos	Director Técnico Analista de TTHH
			Estrategias para desarrollar nuevas habilidades de adaptabilidad				
		Comunicación	La importancia de la comunicación efectiva		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	2 horas	Director Técnico Analista de TTHH
			Técnicas de comunicación efectiva				
			Cómo desarrollar la asertividad en la comunicación				
			Juego de comunicación				
		Gestión de ideas	Beneficios de la gestión de ideas		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Cómo emplear la gestión de ideas en el trabajo				
			Video de la práctica de la gestión de ideas				
		Estrategias organizacionales	Como crear e implementar una estrategia empresarial de éxito		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			Vídeo ejemplificativo del uso de estrategias organizacionales en un proyecto de trabajo				
		Organización de información	Beneficie que brinda la organización de la información		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
			12 consejos prácticos para organizar efectivamente el trabajo en la empresa				
		Motivación	Importancia de la motivación para el área laboral		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH
La magia de mantener una actitud positiva en el trabajo							
Sentido de pertenencia con la cultura empresarial.							
Asertividad y firmeza	Qué es y cuáles son los beneficios de la Asertividad y firmeza		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH		
	10 Consejos para emplear eficazmente la Asertividad y firmeza						
Liderazgo	Exposición del tema “Cómo desarrollar tus habilidades de liderazgo		Personal del departamento de talento humano y el personal del departamento técnico.	1 hora	Director Técnico Analista de TTHH		
	10 tips para ser un buen líder						
	Actividad práctica, resolución de un caso.						

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Conclusiones:

Tal y como hemos podido comprobar en el marco teórico del presente proyecto, el desarrollar planes de formación dentro de las empresas es un factor muy importante, pues ayudan a cubrir con las necesidades de la misma y es fundamental para el crecimiento, competitividad y permanencia activa en el mercado en el que se maneja.

Además, los planes de formación ayudan a marcar una diferencia empresarial, conjuntamente con el desarrollo personal de sus colaboradores, concordando con palabras de Pedro Gómez 2022, en su artículo “Plan de formación para la empresa, aumento de beneficios” en donde menciona que contar con un plan de formación es una actividad que contribuye al crecimiento y a la mejora competitiva de la misma. Pues el objetivo de un plan de formación, es considerado como un proceso continuo, meditado y planificado siguiendo unos objetivos concretos para reforzar las capacidades y conocimientos necesarios del personal de la empresa.

Una de las preguntas de esta investigación fue identificar el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa pública de la ciudad de Cuenca en el año 2021, en base a un análisis cuantitativo y cualitativo se puede concluir que en un total de 14 cargos poseen un puntaje muy bueno superior al 80 % y 4 cargos poseen un puntaje regular inferior al 70 %, estos 4 cargos pertenecen a la dirección técnica, por ende, se procedió a desarrollar planes de formación de reforzamiento para cada dirección y uno profundo para los cargos con puntaje regular.

Se logró identificar la brecha entre el perfil real vs ideal mediante un análisis, con el cual se desarrolló una consolidación de aspectos a formar o reforzar para cada cargo, estos factores están redactados en las tablas N°: 4, 5 y 6.

Para finalizar, el día 15 de julio del año 2022, se realizó la socialización de la propuesta del plan de formación, con los expertos de la empresa, de los cuales se obtuvo observaciones, por lo cual,

se procedió a realizar los cambios necesarios a la propuesta, para que se ajustes a las sugerencias y finalmente fue presentada y se obtuvo la validación mediante un oficio.

Recomendaciones:

Es recomendable implementar este plan de formación para las 2 direcciones estratégicas en la empresa, para mejorar su rendimiento, generando un alto nivel de desarrollo profesional y empresarial.

Como estudiantes de la Universidad del Azuay, lo esperado es que este proyecto de investigación obtenga un impacto positivo, generando mayor interés de investigar, además este módulo puede ser una guía para los futuros estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional que deseen investigar este mismo tema, contando con información actualizada.

Bibliografía

- Agudelo, O., & Eugenia, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en Colombia*. Recuperado el martes de marzo de 2022, de scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Altamirano, J. (2020). PRINCIPALES TÉCNICAS DE UN BUEN COACHING. *KOM*.
- Andrade, D. (2015). ¿Qué es el Sistema de Información Estadística? *INFODF*.
- BRAZZOLOTTO, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES*. Recuperado el 2022, de bdigital: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cantú Brito, A. (2022). Maneras de capacitar a tus colaboradores. *COFIDE*.
- Carreño, B. (2022). Cómo implementar las mejores herramientas de formación de empleados para tu empresa. *EdTick*.
- Cortez, G. (2020). Gestión de Recursos Humanos y Nómina. *GDM*.
- Dekra. (2019). *Importancia del diseño de un plan de formación para tus trabajadores*. Recuperado el Jueves de Marzo de 2022, de <https://www.dekra.es/es/importancia-plan-de-formacion-para-trabajado>
- Federer, R. (2010). *bitstream*. Recuperado el Martes de Marzo de 2022, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Fernández, C., & Salinero, M. (2011). El diseño de un Plan de Formación como estrategia. *Complutense de education, 10, 2*. Recuperado el Martes de Marzo de 2022, de

file:///C:/Users/Gemita/Downloads/18102-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18178-1-10-20110602%20(2).PDF

Fernández, A., & Hinojo, M. (2012). El aprendizaje semipresencial o virtual: nueva metodología de aprendizaje en Educación Superior. *Universidad UNAE*.

Filio, C. E. (2021). Qué es un taller de capacitación. *ALEPH*.

Galeano, G., & Solórzano, A. (2021). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL*. Recuperado el sábado de abril de 2020, de unesum: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3468/1/TESIS%20FINAL%20GERALDINE%20ANAH%C3%8D%20SOL%C3%93RZANO%20GALEANO%20%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESA.pdf>

Johnson, R. T. (2022). Tipos de formación que pueden darse en una empresa. *EBO*.

León, D. (2019). Assessment Center. *GH Analítica*.

Medina, F. (2014). *DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE AL MODELO DE RETORNO DE INVERSIÓN – ROI – PARA LA PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2013*. Quito.

Megher, L. (2019). Relevancia de la capacitación presencial en el área de liderazgo. *Gloval*.

Melo Pineda, J. D. (2019). *Ventajas de implementar un plan de formación*. Recuperado el jueves de Marzo de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39913/PinedaMeloJulianDario2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mostajo, J. (2019). formación dentro de la empresa. *By Fleebe*.
- Nieto, G. P. (2016). *La Formación en las Organizaciones*. Recuperado el martes de marzo de 2022, de dspace: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3752/Nieto_Garcias_Pere.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Es%20un%20proceso%20planificado%20que,del%20trabajo%2C%20buscando%20tanto%20el
- Qian, X., Zhou, & Yizhou Zhou. (2017). *Modelo de formación y desarrollo a implementar*. Recuperado el jueves de marzo de 2022, de Desktop: <file:///C:/Users/Gemita/Desktop/DOC.%20TESIS.10/406%20beneficios.pdf>
- Ramírez, Y. R. (2019). Evaluación del desempeño. *Arch Med Camagüey*, 23, 3. Recuperado el Lunes de noviembre de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Revista Avanzada Científica. (2010). *El impacto de la capacitación*. Recuperado el lunes de abril de 2022, de Users: <file:///C:/Users/Gemita/Downloads/Dialnet-ElImpactoDeLaCapacitacionAlgunasConsideracionesAPa-5074383.pdf>
- Roger, F. (2010). *bitstream*. Recuperado el martes de marzo de 2022, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Sánchez, M. L. (2016). FORMACIÓN DE TUTORES COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. *Integración Académica en Psicología*.

Sapién, Gutiérrez, & et. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa. *Espacios*, 41(07). Recuperado el abril de 2022, de <https://w.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p26.pdf>

Tomas, Watts, & Henderson. (2013). *Factores determinantes que influyen en la decisión de evaluar la formación en grandes empresas*. Recuperado el martes de marzo de 2022, de [upcommons: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94876/TYVR1de1.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94876/TYVR1de1.pdf)

Xie Qian, P., Li.America, Z., & Yizhou Zhou, J. (2017). *Modelo de formación y desarrollo a implementar*. Recuperado el jueves de marzo de 2022, de Desktop: <file:///C:/Users/Gemita/Desktop/DOC.%20TESIS.10/406%20beneficios.pdf>

Anexos

Análisis individual de cada cargo.

1. TECNICO DE DESECHOS PELIGROSOS:

Ilustración 5. Actividades del puesto del Técnico de Desechos peligrosos

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	3	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Gestionar la contratación de obras, bienes y servicios para la unidad	Porcentaje de cumplimiento del PAC	100	95	95	5
Ejecutar proyectos relacionados a la unidad	Porcentaje de cumplimiento de proyectos	100	90	90	4
Cumplir con las actividades y tareas operativas encomendadas al cargo	Porcentaje de cumplimiento de actividades y tareas planificadas	100	80	80	3
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					45.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 6: Conocimientos del Técnico de Desechos peligrosos

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	7	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
GESTION Y OPERACIÓN DE PLANTAS INDUSTRIALES					Bueno
GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS PELIGROSOS					Muy Bueno
GESTIÓN DE PROYECTOS .					Bueno
CONTRATACIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRACION DE CONTRATOS					Muy Bueno
GESTIÓN AMBIENTAL, DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL					Bueno
MANEJO DE SOFTWARE (INTERPRO-MFC)					Muy Bueno
SISTEMAS DE GESTION .					Bueno
Total Conocimientos:					9.1 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 7: Competencias Técnicas de Técnico de Desechos peligrosos

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	4	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Perseverancia en la consecución de objetivos	Medio	Demuestra constancia para el logro de sus objetivos personales y organizacionales.	Desarrollada	
Control de operaciones	Medio	Considera la lógica en las fases de funcionamiento operativo	Medianamente Desarrollada	
Pensamiento analítico	Medio	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas.	Desarrollada	
Planificación	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	Poco Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:			8.4 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 8: Competencias universales del Técnico de Desechos peligrosos

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Frecuentemente	
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Frecuentemente	
Total Competencias Universales:			7.4 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

2. TÉCNICO DE MANTENIMIENTO DE ÁREAS VERDES:

Ilustración 9: Actividades del puesto del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	4	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Cumplimiento de cronogramas de mantenimiento por administración directa	Actividades planificadas/actividades ejecutadas x 100	80	70	88	4
Receptar y tramitar los requerimientos y preocupaciones de los ciudadanos e instituciones respecto de necesidades de mantenimiento de áreas verdes, realizando el diagnóstico y los informes necesarios para cada caso	Denuncias atendidas/denuncias recibidas x 100	90	80	89	4
Programación del programa mingas	Mingas planificadas/mingas ejecutadas x 100	90	80	89	4
Realizar el seguimiento y control de los contratos/ordenes de compra suscritos para el mantenimiento y limpieza de áreas verdes	Contratos suscritos (ordenes de compra)/contratos (ordenes de compra finalizados) x 100	100	90	90	4
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					45.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 10: Conocimientos del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	5	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
ESPECIES VEGETALES					Muy Bueno
JARDINERIA					Bueno
LEYES Y NORMAS APLICABLES					Muy Bueno
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL					Muy Bueno
SOFTWARE INTERNO Y EXTERNO					Bueno
Total Conocimientos:					9.8 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 11: Competencias Técnicas del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	4	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Toma de decisiones	Medio	Resuelve de forma oportuna y confiable problemas de gran relevancia.	Medianamente Desarrollada	
Recopilación de la información	Alto	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.	Desarrollada	
Organización de la información	Medio	Clasifica información y documentos para su registro.	Desarrollada	
Asertividad/firmeza	Medio	Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades o riesgos	Medianamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:			9.4 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 12: Competencias universales del Técnico De Mantenimiento De Áreas Verdes

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Alguna vez	
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Alguna vez	
Total Competencias Universales:			5.0 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

3. SUPERVISOR ÁREAS VERDES

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 13: Actividades del puesto del Supervisor de Áreas Verdes

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	4	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Inspecciones reclamos o denuncias de los clientes de la empresa	Inspección realizada/inspección solicitada	100	90	90	4
Velar y controlar el proceso de mantenimiento de Areas Verdes por administración directa y por medio de las Ordenes de Trabajo-Contratistas	Informes de cumplimiento presentados/Informes de cumplimiento planificados	100	90	90	4
Realizar y entregar el cronograma de trabajo de administración Directa y Contratistas	Actividades diarias ejecutadas/actividades planificadas	100	70	70	2
Fiscalizar los trabajos de Mantenimiento de Áreas Verdes por medio de las Ordenes de trabajo a los Contratistas y Administración Directa	Informes de cumplimiento presentados/Informes de cumplimiento planificados	100	85	85	4
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					37.5 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 14: Conocimientos del Supervisor de Áreas Verdes

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	4	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTO DE JARDINERIA					Sobresaliente
AGRONOMIA					Sobresaliente
NORMATIVA LEGAL					Regular
HERRAMIENTAS BASICAS-SISTEMAS INFORMATICOS					Insuficiente
Total Conocimientos:					8.4 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 15: Competencias técnicas del Supervisor de Áreas Verdes

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	7	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Planificación	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		Poco Desarrollada
Comunicación efectiva	Alto	Comunica ideas y transmite información de manera clara y oportuna.		Medianamente Desarrollada
Dirección de equipos de trabajo	Medio	Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área.		Medianamente Desarrollada
Organización de la información	Medio	Clasifica información y documentos para su		Medianamente
Recopilación de la información	Medio	No espera que le manden información, sino que la busca activamente.		Desarrollada
Asertividad/Firmeza	Medio	Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades o riesgos		Altamente Desarrollada
Orientación a resultados	Alto	Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para si como para sus colaboradores.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				9.1 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración SEQ Ilustración 1ª ARABIC 16: Competencias universales del Supervisor de Áreas Verdes

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		Frecuentemente
Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.		Alguna vez
Total Competencias Universales:				6.2 %

4. JEFE DE ÁREAS VERDES

Ilustración 17: Actividades de puesto del Jefe De Áreas Verdes

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Planificar y coordinar el mantenimiento, recuperación y forestación de las áreas verdes	% cumplimiento del mantenimiento, recuperación y forestación de las áreas verdes	100	80	80	3
Coordinar con organismos externos e internos relacionados con la recuperación y mantenimiento de áreas verdes	% cumplimiento para la recuperación, mantenimiento de áreas verdes	100	75	75	3
Elaborar políticas y procedimientos para la mejora continua en el departamento de áreas verdes	% cumplimiento en la elaboración de políticas e implementación	100	90	90	4
Elaborar el presupuesto y plan operativo anual del área	% cumplimiento de los proyectos del departamento	100	90	90	4
Gestionar el cumplimiento del POA	% de ejecución	100	85	85	4
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					39.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 18: Conocimientos del Jefe De Áreas Verdes

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	6	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
MANEJO TÉCNICO EN FORESTACIÓN URBANA					Bueno
MANEJO TÉCNICO EN ÁREAS VERDES					Bueno
GESTIÓN DE PROYECTOS EN AREAS VERDES					Bueno
NORMATIVA LEGAL VIGENTE					Bueno
REQUERIMIENTO DE NECESIDADES					Muy Bueno
PRESUPUESTOS.					Muy Bueno
Total Conocimientos:					8.8 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 19: Competencias técnicas del Jefe De Áreas Verdes

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	8	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Planificación	Alto	Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.		Desarrollada
Pensamiento analítico	Alto	Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.		Medianamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Alto	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.		Desarrollada
Toma de decisiones	Alto	Ante una situación a resolver, genera opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes y los recursos disponibles.		Desarrollada
Recopilación de la información	Alto	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.		Desarrollada
Organización de la información	Alto	Organiza con criterio técnico la información que maneja.		Desarrollada
Asertividad/Firmeza	Alto	Orienta su propia actuación y la de las personas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados.		Medianamente Desarrollada
Liderazgo	Alto	Con su accionar y directrices genera en los integrantes de su equipo motivación y compromiso genuinos.		Poco Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				9,4 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 20: Competencias universales del Jefe De Áreas Verdes

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		Alguna vez
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.		Frecuentemente
Total Competencias Universales:				6.2 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

5. JEFE DE ASEO, RECOLECCIÓN Y RECICLAJE

Ilustración 21: Actividades del puesto del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Administrar y/o supervisar la contratación de servicios del área	% cumplimiento de supervisión de servicios del área	100	95	95	5
Conformar comisiones para procesos de contratación de obras, bienes y servicios	% cumplimiento de los proyectos del departamento	100	100	100	5
Elaborar en la planificación, diseño y evaluación del proceso de recolección, barrido, residuos orgánicos y sistema de reciclaje	% cumplimiento del proceso de recolección, barrido, residuos orgánicos y sistema de reciclaje	100	90	90	4
Elaborar políticas respecto al manejo de residuos sólidos, sistema de reciclaje, residuos orgánicos y gestionar su implementación	% cumplimiento de los proyectos del departamento	100	85	85	4
Revisar conjuntamente con técnicos de cada área los presupuestos previos a la presentación a la Dirección	% de ejecución presupuestaria	100	95	95	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					54.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 22: Conocimientos del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	5	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
ADMINISTRACIÓN					Muy Bueno
GESTIÓN AMBIENTAL					Bueno
GESTIÓN DE PROCESOS					Bueno
NORMATIVA LEGAL VIGENTE					Muy Bueno
PRESUPUESTOS					Bueno
Total Conocimientos:					9.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 23: Competencias técnicas Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	4	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Pensamiento analítico	Alto	Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.		Desarrollada	
Pensamiento Estratégico	Alto	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.		Medianamente	
Perseverancia en la consecución de objetivos	Alto	Actúa con fuerza interior y tenacidad para lograr los objetivos planteados.		Desarrollada	
Planificación.	Alto	Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.		Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:				10.3 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 24: Competencias universales del Jefe De Aseo, Recolección Y Reciclaje

COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		Frecuentemente	
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.		Frecuentemente	
Total Competencias Universales:				7.4 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

6. JEFE DE DISPOSICIÓN FINAL, DESECHOS PELIGROSOS Y ESCOMBROS

Ilustración 25: Actividades del puesto del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	2	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Coordinar las actividades relacionadas con el área para el cumplimiento de la Planificación Estratégica	% cumplimiento de los proyectos del departamento	90	90	100	5
Administrar y ejecutar conjuntamente con técnicos de cada área los presupuestos y plan anual de compras	% de ejecución presupuestaria	90	90	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 26: Conocimientos del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	7	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
NORMATIVA LEGAL					Muy Bueno
GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS					Muy Bueno
ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS					Muy Bueno
LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA					Muy Bueno
CONTRATACIÓN PÚBLICA					Muy Bueno
Evaluación de Proyectos					Muy Bueno
PROYECTOS					Bueno
Total Conocimientos:					10.7 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 27: Competencias técnicas del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	6	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Pensamiento analítico	Alto	Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	Altamente Desarrollada	
Pensamiento estratégico	Alto	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.	Altamente Desarrollada	
Toma de decisiones	Alto	Ante una situación a resolver, genera opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes y los recursos disponibles.	Desarrollada	
Orientación a resultados	Alto	Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para si como para sus colaboradores.	Desarrollada	
Comunicación efectiva	Alto	Comunica ideas y trasmite información de manera clara y oportuna.	Altamente Desarrollada	
Planificación	Alto	Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.	Altamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:			13.8 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 28: Competencias universales del Jefe De Disposición Final, Desechos Peligrosos Y Escombros

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Frecuentemente	
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Frecuentemente	
Total Competencias Universales:			7.4 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

7. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Ilustración 29: Actividades del puesto del Asistente Administrativo

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	6	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Atender responsablemente todas las actividades como secretaria del Comité de transparencia de la Empresa	Publicación mensual de matrices y monitoreo de cumplimiento del art 7 de la LOTAIP. Actas de reuniones de la comisión	100	100	100	5
Coordinar con contratistas y proveedores las gestiones necesarias para trámites de cancelación de facturas	Facturas tramitadas correctamente/facturas ingresadas	100	100	100	5
Coordinar reuniones de trabajo de la Dirección	Reuniones realizadas	100	100	100	5
Elaborar actas de secciones de reuniones de la dirección	Actas elaboradas / Reuniones asistidas	100	100	100	5
Llevar la agenda personal del director y jefes	Citas notificadas/citas planificadas	100	100	100	5
Realizar la recepción de documentos e ingresar al sistema para su posterior despacho.	No. de prefacturas revisadas / No. de prefacturas ingresadas	90	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 30: Conocimientos del Asistente Administrativo

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	5	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
contabilidad					Muy Bueno
Gestión de documentos					Muy Bueno
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO.					Bueno
Programas informáticos externos					Bueno
Programas informáticos internos					Bueno
Total Conocimientos:					9.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 31: Competencias técnicas del Asistente Administrativo

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	5	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Adaptabilidad/Flexibilidad	Bajo	Se adapta en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas.		Desarrollada
Comunicación efectiva	Bajo	Escucha atentamente la opiniones y puntos de vista de los demás.		Altamente
Manejo de recursos materiales	Medio	Periodicamente evalúa el uso de los recursos materiales.		Desarrollada
Orientación de servicio	Bajo	Atiende con prontitud los requerimientos de sus clientes/compañeros/usuarios.		Desarrollada
Recopilación de la información	Alto	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				12.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración SEQ Ilustración 32: Competencias universales del Asistente Administrativo

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		Frecuentemente
Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.		Siempre
Total Competencias Universales:				8.7 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

8. TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

Ilustración 33: Actividades del puestos del Técnico De Sistemas De Información Geográfica

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO						
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	3		Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento	
Elaborar la producción de mapas, realizar el análisis geoestadístico de la información y la difusión de mapas	Mapas realizados a tiempo	80	80	100	5	
Actualizar la base de datos cartográfica de clientes de la empresa, en función de la expansión de los diferentes servicios que ofrece	# de requerimientos realizados por área técnica/# de requerimientos atendidos	100	95	95	5	
Controlar y definir directrices que permitan mantener actualizado los datos de información cartográfica e información técnica de la empresa	# solicitudes ingresadas/información válida	60	50	83	4	
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO	
			No		0	
Total Actividades Esenciales:					55.0 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 34: Conocimientos del Técnico De Sistemas De Información Geográfica

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	5	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
GEOMÁTICA					Bueno
MANEJO BASES DE DATOS CARTOGRÁFICA					Bueno
CONOCIMIENTO BÁSICO DE AUTOCAD					Muy Bueno
GIS					Muy Bueno
QUIPUX					Muy Bueno
Total Conocimientos:					9.8 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 35: Competencias técnicas del Técnico De Sistemas De Información Geográfica

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	5	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Organización de la información	Alto	Organiza con criterio técnico la información que maneja.	Medianamente Desarrollada	
Planificación	Bajo	Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido.	Desarrollada	
Comunicación efectiva	Medio	Utiliza un lenguaje adecuado de acuerdo a los grupos jerárquicos.	Desarrollada	
Pensamiento estratégico	Alto	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.	Medianamente Desarrollada	
Pensamiento analítico	Alto	Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:			9.8 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 36: Competencia universales del Técnico De Sistemas De Información Geográfica

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Frecuentemente	
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Alguna vez	
Total Competencias Universales:			6.2 %	

9. TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL Y CONTROL OPERATIVO DE LA SEGURIDAD OCUPACIONAL

10. DIRECTOR TÉCNICO

Ilustración 37: Actividades del puesto del Director Técnico

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	# Actividades:	4		Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Analizar y evaluar los resultados de los planes y proyectos con el fin de sugerir mejoras que permitan entregar un mejor servicio.	Reuniones de coordinación y seguimiento con las áreas de Aseo, Recolección y Reciclaje, Disposición Final y Areas Verdes	3	3	100	5
Asesorar y brindar información especializada a la Gerencia, organismos de dirección y demás dependencias de la Empresa.	Asesorar a la alta dirección a través de información especializada, de acuerdo a sus necesidades	4	4	100	5
Coordinar la elaboración del POA de la Dirección Técnica.	Documento de propuesta del POA presentado al Dpto. de Monitoreo y Evaluación para incorporación en el POA de la Empresa	1	1	100	5
Coordinar y aprobar la elaboración de las especificaciones técnicas para la contratación de obras, bienes, servicios y/o consultorías.	Participar en la elaboración de especificaciones técnicas / Términos de referencia de al menos 3 procesos de contratación	3	3	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 38: Conocimientos del Director Técnico

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	7	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
GESTIÓN AMBIENTAL					Sobresaliente
GESTIÓN DE PROYECTOS .					Sobresaliente
GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.					Sobresaliente
MANEJO FORESTAL.					Sobresaliente
Planificación estratégica.					Sobresaliente
PRESUPUESTOS.					Sobresaliente
SISTEMAS DE GESTIÓN .					Sobresaliente
Total Conocimientos:					15.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 39: Competencias técnicas del Director Técnico

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	4	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Asertividad/firmeza.	Medio	Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades o riesgos		Altamente Desarrollada
Manejo de crisis.	Medio	Ante situaciones de crisis considera siempre los objetivos estratégicos organizacionales.		Altamente Desarrollada
Orientación a resultados.	Alto	Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para si como para sus colaboradores.		Altamente Desarrollada
Pensamiento analítico.	Medio	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas		Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				15.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 40: Competencias universales del Director Técnico

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.		Siempre
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.		Frecuentemente
Total Competencias Universales:				8.7 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

11. DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Ilustración 41: Actividades del puesto del Director De Talento Humano

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	2	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Ejecutar la planificación operativa anual de Talento Humano	POA ejecutado/POA aprobado	90	80	89	4
Dirigir, controlar la elaboración y ejecución del presupuesto de la Dirección de Talento Humano	Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado	90	90	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					52.5 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 42: Conocimientos del Director De Talento Humano

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	3	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
QUIPUX					Sobresaliente
LOEP					Muy Bueno
CÓDIGO DE TRABAJO					Muy Bueno
Total Conocimientos:					12.5 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 43: Competencias técnicas del Director De Talento Humano

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	3	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Orientación/asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros	Desarrollada	
Planificación y gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información	Desarrollada	
Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales	Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:				11.2 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 44: Competencias universales del Director De Talento Humano

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Frecuentemente
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			7.4 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

12. AUXILIAR DE ENFERMERÍA / ORDONEZ CUENCA DIANA CAROLINA

Ilustración 45: Actividades del puesto del Auxiliar De Enfermería

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	4	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Validar y registrar en el sistema SIIM los certificados médicos receptados	No. certificados validados oportunamente/certificados médicos receptados	100	90	90	4
Realizar seguimiento a incidentes con corto punzantes	Casos con seguimiento oportuno/casos reportados	100	100	100	5
Administrar y controlar el stock de medicamentos e insumos médicos	Reportes de verificación de stock cuadrados	100	95	95	5
Ordenar y mantener el archivo de historias clínicas físicas	Historias clínicas actualizadas/Total de historias clínicas	100	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					56.2 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 46: Conocimientos del Auxiliar De Enfermería

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	2	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
CUENCA DOC					Muy Bueno
SIIM					Sobresaliente
Total Conocimientos:					13.1 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 47: Competencias técnicas del Auxiliar De Enfermería

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	3	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Orientación/Asesoramiento	Medio	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes/compañeros/usuarios.		Desarrollada
Planificación y gestión	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		Desarrollada
Organización de la información	Bajo	asifica y organiza información/datos de manera adecuada para consolidarlos.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				11.2 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 48: Competencias universales del Auxiliar De Enfermería

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el	Frecuentemente
		equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	
Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			7.4 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

13. TRABAJADOR SOCIAL

Ilustración 49: Actividades del puesto del Trabajador Social

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	# Actividades:	4	Factor:	60 %	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Dar seguimiento a casos psicosociales de enfermedad y accidentes del personal	Casos atendidos/casos remitidos	95	90	95	5
Realizar visitas domiciliarias al personal de la empresa y su grupo familiar	Visitas ejecutadas/visitas requeridas y/o planificadas	100	95	95	5
Receptar y verificar los certificados médicos validados	Certificados verificados/total de certificados	100	98	98	5
Dar seguimiento a los casos de alcoholismo identificado a la empresa	Casos de alcoholismo en tratamiento/total de casos identificados	100	95	95	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:				60.0 %	

Ilustración 50: Conocimientos del Trabajador Social

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	3	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
SIIM					Bueno
QUIPUX					Bueno
EXCEL					Bueno
Total Conocimientos:					7.5 %

Ilustración 51: Competencias técnicas del Trabajador Social

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	3	Factor:	15 %	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo		
Orientación/asesoramiento	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad	Altamente Desarrollada		
Planificación y gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlabdo la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas	Desarrollada		
Generación de ideas	Bajo	Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios	Desarrollada		
Total Competencias Técnicas del Puesto:					12.5 %

Ilustración 52: Competencias universales del Trabajador Social

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación		
Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre		
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente		
Total Competencias Universales:					8.7 %

14. ANALISTA DE REMUNERACIONES Y CONTROL

Ilustración 53: Actividades del puesto del Analista De Remuneraciones Y Control

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	3	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elaborar el proceso de a nómina del personal	No. de Reclamos por errores en los cálculos del rol de pago	100	99	99	5
Elaborar las liquidaciones de haberes, desahucios, retiro voluntario, jubilación patronal y/o desvinculación.	Solicitud de pago de liquidaciones enviadas oportunamente / Número de Servidores Desvinculados	100	95	95	5
Elaborar e ingresar información sobre el manejo de nómina para organismos reguladores.	Reportes enviados oportunamente / Total de Reportes requeridos por Ley	100	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 54: Conocimientos del Analista De Remuneraciones Y Control

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	3	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
SIIM					Sobresaliente
NORMATIVA LEGAL VIGENTE					Muy Bueno
QUIPUX					Sobresaliente
Total Conocimientos:					13.8 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 55: Competencias técnicas del Analista De Remuneraciones Y Control

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	5	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Orientación a resultados	Medio	Orienta su propia actuación y la de las personas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados.		Altamente Desarrollada
Organización de la información	Alto	Organiza con criterio técnico la información que maneja.		Altamente Desarrollada
Pensamiento analítico	Medio	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas.		Altamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Medio	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización.		Altamente Desarrollada
Planificación	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				14.2 %

Ilustración 56: Competencias universales del Analista De Remuneraciones Y Control

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		Frecuentemente
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		Siempre
Total Competencias Universales:				8.7 %

15. MÉDICO

Ilustración 57: Actividades del puesto del Médico

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	# Actividades:	3	Factor:	60 %	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elaborar y ejecutar el programa de salud, incluido en el programa de S&SO	Actividades ejecutadas/Actividades programadas*100	90	82	91	5
Presentar informes de incidentes, accidentes y morbilidad laboral	No. informes presentados a tiempo/Total de informes	100	100	100	5
Realizar los exámenes pre y post ocupacionales y control anual del personal	No. personas con exmanes realizados/total de personal con exámenes requeridos	100	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Ilustración 58: Conocimientos del Médico

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	4	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
NORMATIVA DE SALUD PUBLICA VIGENTE					Muy Bueno
CUENCA DOC					Muy Bueno
SIIM					Muy Bueno
EXCEL AVANZADO					Regular
Total Conocimientos:					9.4 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 59: Competencia técnicas del Médico

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	3	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Orientación/Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros	Altamente Desarrollada	
Planificación y gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información	Medianamente Desarrollada	
Generación de ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales	Altamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:				12.5 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 60: Competencia universales del Médico

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Siempre
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre
Total Competencias Universales:			10.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

16. ANALISTA DE TALENTO HUMANO

Ilustración SEQ Ilustración 1* ARABIC 61: Actividades del puesto del Analista del TTHH

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Ejecutar los procesos de selección, contratación e inducción del personal	No. procesos de selección realizada/requerimientos de personal aprobados por gerencia	100	100	100	5
Ejecutar el programa de evaluación de desempeño del personal	No. personal evaluadas/No. personas	95	90	95	5
Elaborar, presupuestar y ejecutar el plan anual de capacitación y desarrollo	No. capacitaciones ejecutadas/No. capacitaciones planificadas	80	77	96	5
Elaborar informes de cumplimiento para organismos reguladores	Reportes enviados oportunamente/total de reportes requeridos por ley	100	100	100	5
Elaboración de informes técnicos	Informes requeridos/ejecutados	100	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:				60.0 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 62: Conocimientos del Analista del TTHH

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	3	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
ERP					Muy Bueno
QUIPUX					Muy Bueno
SIIM					Muy Bueno
Total Conocimientos:				11.2 %	

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 63: Competencias técnicas del Analista del TTHH

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	5	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Recopilación de la información	Alto	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.		Altamente Desarrollada
Organización de la información	Alto	Organiza con criterio técnico la información que maneja.		Altamente Desarrollada
Planificación	Bajo	Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido.		Medianamente Desarrollada
Pensamiento analítico	Alto	Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.		Altamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Medio	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				12.8 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 64: Competencias universales del Analista del TTHH

COMPETENCIAS UNIVERSALES	# Competencias	2	Factor:	10 %
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		Siempre
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		Siempre
Total Competencias Universales:				10.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

17. ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Ilustración 65: Actividades del puesto del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	3	Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Gestionar la parte precontractual de los procesos de contratación pública de la U. de S&SO.	Documentos habilitantes de etapa precontractual entregada oportunamente/documentación	80	75	94	5
Elaborar el registro de indicadores de accidentabilidad y ausentismo	Registros entregados oportunamente/Total de registros	100	100	100	5
Registrar accidentes de trabajo en la plataforma del IESS	Resgistros de accidentes oportunos/total accidentes declarados	100	100	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 66: Conocimientos del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	4	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
SIIM					Muy Bueno
CUENCA DOC					Sobresaliente
EXCEL AVANZADO					Bueno
NORMATIVA DE SEGURIDAD Y SALUD VIGENTE					Muy Bueno
Total Conocimientos:					11.2 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 67: Competencias técnicas del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	3	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Orientación/asesoramiento	Medio	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes/compañeros/usuarios.	Desarrollada	
Planificación y gestión	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	Desarrollada	
Generación de ideas	Alto	Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.	Altamente Desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto:				12.5 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 68: Competencias universales del Asistente De Seguridad Y Salud Ocupacional

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Siempre
Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo . Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			8.7 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

18. COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Ilustración 69: Actividades del puesto del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	# Actividades:	4		Factor:	60 %
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Implementar medidas de prevención de riesgos	Medidas implementadas/Total de riesgos identificados	100	95	95	5
Revisar proyectos de obras, ampliaciones, readecuaciones y prestación de servicios, maquinarias o equipos con el fin de verificar que estén en condiciones seguras	Proyectos o servicios con validación de seguridad/Total de proyectos o servicios a ejecutarse	100	95	95	5
Elaborar normas o procedimientos de trabajo que garanticen la seguridad laboral, incluyendo lo referente a la pandemia por COVID-19	Normas o procedimientos elaborados/Normas o procedimientos identificados	100	95	95	5
Investigar los accidentes de trabajo para detectar causas y tomar medidas de control	Informe de acciones de accidentes investigados/Total de accidentes suscitados	80	80	100	5
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			No		0
Total Actividades Esenciales:					60.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 70: Conocimientos del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos	4	Factor:	15 %	Nivel de Conocimiento
EXCEL AVANZADO					Sobresaliente
CUENCA DOC					Sobresaliente
SIIM					Sobresaliente
NORMATIVA DE SEGURIDAD VIGENTE					Sobresaliente
Total Conocimientos:					15.0 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 71: Competencias técnicas del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	# Competencias:	4	Factor:	15 %
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Planificación	Medio	Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.		Desarrollada
Orientación a resultados.	Alto	Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para si como para sus colaboradores.		Altamente Desarrollada
Pensamiento estratégico	Medio	Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización.		Desarrollada
Comunicación efectiva	Alto	Comunica ideas y trasmite información de manera clara y oportuna.		Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto:				13.1 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Ilustración 72: Competencias universales del Coordinador De Seguridad Y Salud Ocupacional

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Siempre
Iniciativa	Alto	Se anticipa a situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			8.7 %

Elaborado por Solórzano G / Zumba N 2022

Oficio de la validación de la propuesta del plan de formación:

Cuenca, 15 de Julio de 2022



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

El día 15 de Julio del 2022, las Srtas. Zumba Nelly y Solórzano Gema estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional, desarrollaron una reunión conjuntamente con la Directora de Talento Humano Ing. Mónica Galán y la Psi. Analista de Talento Humano María José Ochoa, con el objetivo de validar la propuesta del plan de formación, de las direcciones de Talento Humano y Técnica, creadas en base a la información proporcionada por la empresa en cuestión, en el ejercicio fiscal 2021.

Las personas expertas han acordado que esta propuesta queda validada.

emac
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
monika galán

Ing. Mónica Galán
Directora de Talento Humano

emac
TALENTO HUMANO
UNIDAD DE GESTIÓN
María José Ochoa

Psic. María José Ochoa
Analista de Talento Humano