

**DISEÑO DE PLANES DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL
DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS
ETAPA 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015:1999**

ALBA LUZ MORENO ESCOBAR

**UNIVERSIDAD LIBRE
POSGRADO DE INGENIERIA
GERENCIA DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
BOGOTÁ
2014.**

**DISEÑO DE PLANES DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL
DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS
ETAPA 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015:1999**

ALBA LUZ MORENO ESCOBAR

**Trabajo de Posgrado para optar al título de Especialista en Gerencia
de Calidad Servicio y Productos**

**Director
CORNELIO ERNESTO BILBAO CORTES
Posgrados de Ingeniería**

**UNIVERSIDAD LIBRE
POSGRADO DE INGENIERIA
GERENCIA DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
BOGOTÁ
2014**

Nota de aceptación.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 28 mayo de 2014

Agradezco la colaboración, del señor Jose Darío Moreno Escobar, por permitirme ingresar y utilizar el nombre de la Distribuidora de productos de aseo San Carlos para realizar mi proyecto.

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme tener la oportunidad y fortaleza suficiente para desarrollarlo, así como a mi familia, seres humanos que siempre me están dando una voz de aliento para seguir adelante.

CONTENIDO

	pág.
1. GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4
1.2.1 Descripción del Problema.	4
1.2.2 Formulación del Problema.	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.	5
1.3.2. Objetivos Específicos.	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. DELIMITACIÓN.	6
1.5.1. Espacio.	6
1.5.2. Tiempo.	6
1.5.3. Contenido.	6
1.5.4. Alcance.	6
1.6. MARCO REFERENCIAL	6
1.7. METODOLOGÍA	17
1.7.1 Tipo de estudio.	17
1.7.1. FUENTES DE INFORMACIÓN.	17
1.8. DISEÑO METODOLÓGICO	18
1.8.1 Etapa 1 Acercamiento a los trabajadores.	18
1.8.2 Etapa 2 Aplicación de la encuesta y guías de observación	18
1.8.3 Etapa 3 Procesamiento de la información	18
1.8.4 Etapa 4 Análisis de la información	18
1.8.5. Etapa 5 Documentación Planes de entrenamiento, basado en los requisitos de las etapas 1 y 2 de la ISO 10015	18
1.8.6 Etapa 6 Verificación de los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015 de acuerdo a lista de chequeo.	19
1.8.7 Etapa 7 Documentación planes de mejoramiento	19
1.8.8 Etapa 8 Conclusiones y recomendaciones	19
2. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA.	20
2.1. ACERCAMIENTO A LOS TRABAJADORES	20
2.2 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA Y GUÍAS DE OBSERVACIÓN	20
2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	21
2.3.1 Análisis de las encuestas	21
3. DISEÑO DE LOS PLANES DE ENTRENAMIENTO DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS ETAPA 1 Y 2 NORMA ISO 10015	25
3.1 CAPACITACIONES A REALIZAR DENTRO DEL DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN	25
3.1.1 Servicio al Cliente	25

3.1.2 Liderazgo y trabajo en equipo	25
3.1.3 Emprendimiento empresarial	26
3.1.4 Mercadeo básico	26
3.1.5 Análisis de Cuentas.	26
4. FORMULACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO	27
5. CONCLUSIONES	31
6. RECOMENDACIONES	32
BIBLIOGRAFIA	33

LISTA FIGURAS

Figura 1. Ciclo de entrenamiento	pág. 7
Figura 2. Porcentaje de preguntas evaluadas	21
Figura 3. Necesidades de capacitacion	232

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Lista de verificación etapas 1 y 2 de la Norma ISO 10015	Pág. 26
Cuadro 2. Cumplimiento de requisitos según documentación.	28

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Formato de entrevista	33
Anexo 2 Diseño de cronograma Planes de formación	34
Anexo 3 Cronograma de capacitación Servicio al cliente	35
Anexo 4 Cronograma de capacitación Liderazgo y trabajo en equipo	36
Anexo 5 Cronograma de capacitación Emprendimiento empresarial	37
Anexo 6 Cronograma de capacitación Mercadeo	38
Anexo 7 Cronograma de capacitación Análisis de cuentas	39
Anexo 8 Plan de mejoramiento	40

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas colombianas, son pequeñas y medianas empresas, sin embargo deben competir en el mercado único Colombiano con empresas mayores en tamaño y con gran disponibilidad de recursos económicos, humanos y técnicos para ofrecer el mismo producto y servicio.

En este entorno, la formación, se vislumbra como elemento estratégico, clave para el mantenimiento y mejora de la competitividad, ya que el entrenamiento continua tiene como principal objetivo la capacitación y actualización permanente de las competencias (conocimientos, habilidades, y destrezas) del personal de una organización, lo que se busca es que cada individuo sea capaz de ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz y esto le permita así mismo desarrollarse profesionalmente, aspectos que repercutirán favorablemente en la propia empresa.

Los Principios de la gestión de la calidad que fundamentan la familia de las normas ISO 9000 (de la cual forman parte la serie ISO 10000) enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de una formación apropiada. Estos reconocen que es probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización con sus recursos humanos y su capacidad para demostrar la estrategia utilizada para mejorar la competencia de su personal.

Si la Empresa valora la importancia de la norma ISO 10015, y ejecuta la propuesta, garantiza a sus clientes, la calidad de recurso humano para prestar un buen servicio.

El tema se desarrolla debido a la necesidad de gestionar con claridad los planes de formación en la empresa y en adelante proporcionar mayor eficiencia y la mejora en la competitividad, lo anterior se logra aplicando los conocimientos adquiridos para la implementación, mantenimiento y mejora de sistemas de gestión de acuerdo a normatividad correspondiente.

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La ISO 10015 define líneas directrices destinadas a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de entrenar, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos.

Formación: Proceso para proveer y desarrollar el conocimiento, las habilidades, y los comportamientos para cumplir requisitos.

Competencia: Aplicación del conocimiento, habilidades y comportamientos del desempeño.

Los planes de entrenamiento se construyen en cuatro etapas:

Primera etapa: Definir las necesidades de entrenamiento.

Se definen las necesidades del organismo, se definen por escrito las exigencias de competencias, se efectúa una revisión en todos los documentos identificando las competencias existentes y requeridas, se definen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducir dichas brechas, y si se opta por la formación como solución, se especifican las necesidades de formación por escrito.

Segunda etapa: Diseño y planificación de la entrenamiento.

Se definen los obstáculos existentes en el proceso de entrenamiento, los que se tendrán en cuenta para definir métodos de formación que puedan dar respuesta a las necesidades de la organización, así como criterios para su selección. Se especifica el plan de formación para que queden claros las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Se selecciona un proveedor de formación.

Tercera etapa: Suministros para la formación.

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades vinculadas al suministro de formación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización además de dejarle a disposición suministros necesarios al proveedor de formación, puede para encuadrar y facilitar la formación apoyar al formador y al educando, además de llevar la conducción de la calidad de la formación, para ello puede dar un apoyo, antes, durante y después de la acción formativa.

Cuarta etapa: Evaluación de los resultados de la formación del personal.

El objetivo es evaluar si la formación permitió alcanzar los objetivos de la organización y los del dispositivo de formación. Se colectan los datos y se prepara

el informe de evaluación. Los puntos de no conformidad constatados pueden requerir de acciones correctivas preestablecidas.

Seguimiento y mejoramiento del proceso de formación del personal.

Asegurarse que el proceso de formación que forma parte del sistema de calidad de la organización sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo. Implica una revisión de todos los registros de las cuatro etapas del proceso para definir no conformidades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

El sistema de calidad le brinda orientación que puede ayudar a que una organización identifique y analice las necesidades de formación, diseñe y planifique la formación, provea la formación, evalúe los resultados de ella y realice un seguimiento y mejora de los procesos de formación, con el propósito de lograr sus objetivos. Hace énfasis en la contribución de la formación a la mejora continua y está destinado a ayudar a las organizaciones a hacer que su formación sea una inversión más efectiva y eficiente.

La empresa De productos de aseo San Carlos es una empresa que comienza a prestar servicios de distribución y comercialización al por mayor y detal de productos de aseo en la ciudad de Bogotá - Colombia a partir de enero de 2013, siempre con el propósito de llegar a los hogares y empresas de la ciudad con productos que satisfagan la necesidad de mantener en óptimas condiciones de salubridad el lugar fuente de uso de estos productos, de igual manera conservar en las mejores condiciones al medio ambiente. La distribuidora se encuentra ubicada en el sur de la ciudad, Cra 17 • 53- 20, barrio San Carlos, cuenta con servicio de entrega a domicilio en toda la ciudad, se distingue por ofrecer a sus clientes: calidad en productos para aseo y desinfección, cuenta actualmente con un local que se encuentra estratégicamente ubicado, lo cual permite a esta distribuidora estar muy cerca de sus clientes para su mayor conveniencia. Consideran a sus consumidores y clientes las importante de la empresa y por ello, aceptan con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas en sus productos.

Los productos distribuidos y comercializados se dirigen inicialmente a hogares, tiendas, colegios, supermercados y empresas.

La distribuidora se encuentra ubicada en el sur de la ciudad, Cra 17 • 53- 20, barrio San Carlos, cuenta con servicio de entrega a domicilio en toda la ciudad.

Los Servicios que presta la empresa son:

- Comercialización de productos

- Asesoría para la buena utilización de los productos
- Traslado de productos

La Distribuidora de productos de aseo San Carlos cuenta con los siguientes clientes:

Gimnasio Los Sauces: Institución educativa, lleva 27 años, prestadora de servicios educativos, vive la cultura de la calidad, cuenta con certificación de Nivel de acceso la cual fue entregada en el año 2007, otorgada por Formación Santillana y EFQM España. Y comprometidos con la Excelencia año 2010 y partícipes del proyecto líderes XXI.

Hospital Pablo Sexto: institución Socialmente Responsable, líder en la prestación de servicios de salud de primer nivel, humanizados y con estándares superiores de calidad en el marco del Modelo de Atención Primaria en Salud.

Conjunto Residencial Las Margaritas: Conjunto formado por 300 casas, encargado de brindar comodidad, armonía a las familias del sector.

Empresa de Licores de Cundinamarca: Empresa encargada de la fabricación y distribución de licores, certificados bajo la norma NTCGP 100. 2004.

Colegio María Inmaculada: Colegio femenino, con mente abierta a la investigación y a la creatividad, certificado con la norma ISO 9001.

Banco Del Occidente: Presta servicios financieros, certificados con la ISO 9001: 2005.

Hospital del Tunal: Empresa prestadora de salud, certificada en gestión ambiental, gestión de seguridad y salud ocupacional norma ISO 9002/94.

Las empresas grandes con las que compete actualmente la distribuidora de productos de aseo San Carlos y que se encuentran certificadas en la ISO 14001:2004 y/o están en los procesos son:

Fuller: Empresa encargada de distribuir productos para el aseo.

Serviactiva: Empresa distribuidora de productos para el aseo, limpieza y desinfección, actualmente, se encuentra en proceso de certificación ISO 9901:2008, Y 14001.

Estas empresas grandes en tamaño y recursos humanos, hacen que las PYMES, reduzcan nivel de competitividad.

La empresa cuenta con 24 empleados, contratos a término fijo, por 1 año, se cuenta con 2 Profesionales en administración de empresas, (Gerentes), 1 coordinador administrativo y operativo, con formación en ingeniería industrial, 4 supervisores de zona (norte, sur, oriente y occidente), tecnólogos en administración de empresas, en cada zona contamos con 6 vendedores, técnicos en mercadeo 1 contador público, 4 auxiliares de caja, 3 técnicos en auxiliar contable y técnico en ventas. 1 secretaria y recepcionista, con cursos y seminarios de servicio al cliente y 2 Conductores domiciliarios.

El presente trabajo de investigación intenta reflejar la actual situación de la Distribuidora de productos de aseo San Carlos y su problemática, evidenciando la falta de capacitación y formación que necesitan los empleados y tratando de plantear y/o diseñar soluciones que ayuden a mejorar las deficiencias que existen en empresa.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1 Descripción del Problema. Para la Distribuidora de productos de aseo San Carlos, entrar a un mercado tan potencial, representa todo un reto debido a sus grandes competidores, que tienen a su disposición un grupo de recurso humano capacitado capaz de orientar a los clientes de la manera adecuada, lo que conlleva a sus competidores a la prestación y satisfacción de un buen servicio.

La falta de conocimiento del manejo de productos en el recurso humano de la Distribuidora de productos para el Aseo San Carlos, ha tenido un resultado desfavorable hacia los clientes, ya que se evidencia: desconocimiento en los productos, su funcionalidad, el buen uso de los mismos, así como trabajo en equipo, liderazgo etc., Al no contar con un sistema de planes de formación para su personal, ha producido pérdida de clientes empresariales, pues en el mes de abril de 2013, presentaron licitación para 3 empresas importantes, y por la falta conocimiento de los productos, funcionalidad, buen uso, liderazgo y trabajo en equipo se perdió la misma.

Falta un diagnóstico para elevar la necesidad, así como el diseño y planificación de planes de formación, suministro para la formación, evaluación de planes de formación y por ultimo seguimiento y mejoramiento a la formación del personal, no se evalúa al cliente externo.

1.2.2 Formulación del Problema. ¿Cómo el diseño de planes de entrenamiento etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015 permite a la distribuidora de productos de aseo San Carlos, fortalecer el recurso humano para posicionarse como empresa líder del mercado?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General. Diseñar planes de entrenamiento, para la distribuidora de productos de aseo San Carlos, etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015, con el fin de fortalecer el recurso humano para establecerse como una empresa líder del mercado y así garantizar una buena prestación y satisfacción del servicio.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado actual de las necesidades de capacitación de la distribuidora.
- Diseñar los planes de entrenamiento de acuerdo a la necesidad de la Distribuidora de productos de aseo San Carlos, etapa 1 y 2 la norma ISO 10015.
- Formular un plan de mejora para dar cumplimiento a los requisitos establecidos en las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015:1999

1.4. JUSTIFICACIÓN

La distribuidora de productos de aseo San Carlos, recibirá beneficio aplicando las etapas 1 y 2 de la Norma ISO 10015:1999, debido a que su recurso humano se exige de recibir capacitación continua, para de esta manera, prestar un servicio con calidad al cliente, además por el fortalecimiento a nivel de desarrollo personal y profesional.

Las etapas 1 y 2 norma ISO 10015: 1999, ayuda de esta manera asegurarse al proceso de formación que hace parte del sistema de calidad de la organización sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo. Implica una revisión de los registros de la etapa de detección de necesidades de entrenamiento y su diseño en la distribuidora de productos de aseo San Carlos. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora. Así mismo al aplicar las etapas 1 y 2 de esta Norma, la Distribuidora será ejemplo de cumplimiento de normatividad para entrenamiento.

Otro resultado es el mejoramiento de la imagen corporativa de los clientes, así como la oportunidad para ganar licitaciones y de posicionarse en el mercado como empresa líder en la distribución y comercialización de productos de Aseo, para ampliar su catálogo de productos generando nuevas oportunidades de empleo, destacándose por su eficiencia, pertinencia que impacte en la satisfacción de los requisitos de los clientes y/o potenciales clientes..

1.5. DELIMITACIÓN.

1.5.1. Espacio. El desarrollo de este proyecto se llevara a cabo en la Carrera 17 sur - 53- 20 sur Barrio San Carlos. Bogotá – Colombia

1.5.2. Tiempo. El desarrollo de este proyecto se trabajará durante el año 2013 a 2014 a partir de los meses de Agosto a Abril, la recolección de la información base para la realización de la investigación se hará en el mes de Agosto.

1.5.3. Contenido. Durante este proyecto se diseñara los planes de formación dirigidos al personal de la distribuidora de productos de aseo San Carlos bajo la norma ISO 10015.

1.5.4. Alcance. Este proyecto cubrirá la etapa de detección de necesidades de entrenamiento y su diseño de acuerdo a lo definido en la norma ISO 10015:1999 para la distribuidora de productos de aseo San Carlos.

1.6. MARCO REFERENCIAL

La norma internacional **ISO 10015** fue preparada por el comité técnico ISO/TC 176, *Administración y Aseguramiento de Calidad*, Subcomité SC 3, *Tecnologías de Soporte*.

ISO 10015: 1999 Gestión de la calidad – Directrices para la formación de personal. La norma aplica al proceso de gestión de recursos humanos de la organización en particular a la fase de capacitación y desarrollo. No se utiliza para certificación, la función de esta norma es dar el consejo que ayude a una organización a identificar y analizar las necesidades de formar a su personal, diseñar y planificar esa formación, conseguir los insumos para la formación, evaluar los resultados de la formación, así como vigilar y mejorar el proceso de la formación para alcanzar sus objetivos.

Los principios de administración de calidad en los cuales se fundamentan las normas de familia, enfatizan en la importancia de la administración de los recursos humanos y la necesidad de un entrenamiento apropiado. Estos principios reconocen que es muy probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización hacia sus recursos humanos y su competencia por demostrar alguna estrategia usada para mejorar la competencia personal.

Esta norma internacional ofrece lineamientos que puedan ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de entrenamiento, a diseñar y planear el entrenamiento mismo, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Para seleccionar e implementar el entrenamiento y eliminar brechas entre la competencia requerida y la existente, la administración debiera monitorear las siguientes etapas: Definición de las necesidades de entrenamiento, Diseño y

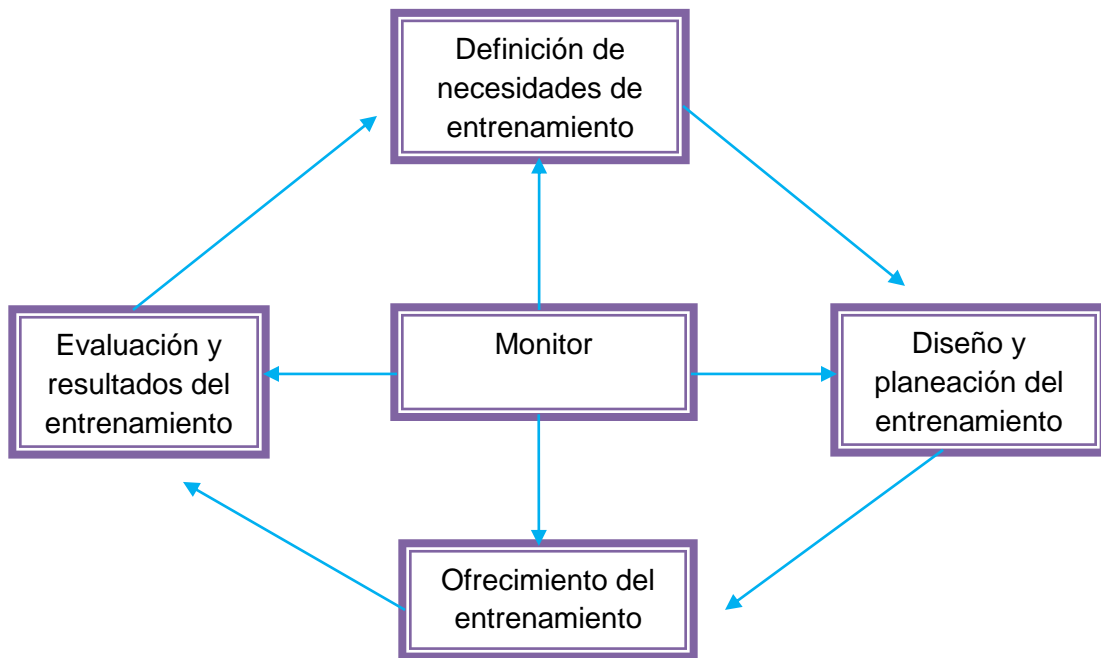
planeación del entrenamiento, Ofrecimiento del entrenamiento, Evaluación de los resultados del entrenamiento. La compra de productos y servicios relacionados con el entrenamiento debería ser responsabilidad de la dirección y es quien debe decidir cuándo se debe hacer la compra y los recursos internos y externos de productos y servicios relacionados con cualquiera de las cuatro etapas del proceso del entrenamiento, y su monitoreo.¹

El proceso de entrenamiento debiera iniciarse después de haber realizado un análisis de las necesidades de la organización y reportando aspectos relacionados con la competencia del personal. La organización debiera definir la competencia necesaria para cada tarea que afecte la calidad de los productos, estimar la competencia del personal para ejecutar sus tareas y desarrollar los planes para eliminar brechas de competencia que pudieran existir. Los requerimientos de competencia debieran documentarse, esta documentación puede ser periódicamente o cuando sea necesario. Debe conducirse una revisión de los documentos que indiquen la competencia requerida para cada proceso y los registros o reportes que listen la competencia para cada empleado, Los métodos usados para revisar la competencia pueden incluir lo siguiente: Entrevistas con empleados, superiores y los directivos, observaciones, discusiones de grupo.

La capacitación y entrenamiento constituyen actividades de educación laboral que preparan al trabajador para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización con mayor eficiencia.

¹ www.gestionhumana.com/gh4/.../P/.../presentacion_agosto8_07.asp

Figura 1. Ciclo de Entrenamiento



Fuente. Norma ISO 10015

1.6.1 Etapas a monitorear:

1.6.1.1 Definición de la especificación para necesidades de entrenamiento. La especificación de las necesidades de entrenamiento debiera documentar los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento. El documento debe llegar a ser parte de la especificación para el plan de entrenamiento y debiera incluir un reporte de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y planeación del entrenamiento y para el monitoreo del proceso de entrenamiento mismo.

1.6.1.2 Diseño y planeación del entrenamiento. La etapa del diseño y planificación ofrece las bases para la planificación y bases del entrenamiento esta etapa incluye:

- a) El diseño y planeación de acciones que debieran tomarse para abordar las brechas de competencia identificadas
- b) La definición de los criterios para evaluar los resultados del entrenamiento y monitorear el proceso del entrenamiento mismo.

Métodos de entrenamiento y criterios para selección.

La forma apropiada del entrenamiento dependerá de los recursos, restricciones y objetivos listados.

Los métodos de entrenamiento pueden incluir: cursos o talleres dentro o fuera de la planta, aprendizajes, enseñanzas y consejos en el trabajo, auto entrenamiento aprendizaje a distancia. La especificación de un plan de entrenamiento es apropiado a fin de establecer un claro entendimiento de las necesidades de la organización, los requerimientos de entrenamiento y los objetivos de entrenamiento que definan lo que el personal a entrenar será capaz de lograr como resultado del entrenamiento mismo.

Para seleccionar un proveedor potencial para el entrenamiento debe realizarse un examen crítico antes de ser seleccionado, este examen puede incluir información escrita del proveedor y debe estar basado en la especificación del plan de entrenamiento.

1.6.1.3 Ofrecimiento del entrenamiento. Es responsabilidad del proveedor del entrenamiento el realizar todas las actividades especificadas para ejecutar el entrenamiento mismo indicado este en la especificación del plan de entrenamiento; además de ofrecer los servicios del proveedor del entrenamiento, el rol de la organización en el soporte de apoyo y entrenamiento puede incluir:

- Soporte tanto al instructor como al personal a entrenar
- Monitoreo de la calidad del entrenamiento realizado.

El soporte del entrenamiento puede incluir actividades como: suministro de material didáctico que permita al personal a entrenar y/o instructor aprender de una forma más sencilla tales como equipos, software, documentación, suministro de oportunidades relevantes y adecuadas para el personal a entrenar para aplicar la competencia que se haya desarrollado.

El soporte al final del entrenamiento incluye actividades como: recibo de información de retroalimentación del personal entrenado y del instructor, ofrecer retroalimentación a los directivos y al personal que se encuentre involucrado en el proceso de entrenamiento.

1.6.1.4 Evaluación de los resultados del entrenamiento. La evaluación que se realiza al final del entrenamiento es con el propósito de verificar si fue efectivo y que los objetivos propuestos se hayan cumplido. La información o entradas para la evaluación de los resultados del entrenamiento son las especificaciones de las necesidades del entrenamiento y el plan del entrenamiento mismo, así como los reportes de ejecución del entrenamiento.

Para monitorear la efectividad del entrenamiento se deben realizar dos evaluaciones de corto y largo plazo.

Evaluación a corto plazo: debe obtenerse información de retroalimentación del personal entrenado con los métodos de entrenamiento, los recursos utilizados, y los conocimientos y habilidades adquiridos como resultados del entrenamiento mismo.

Evaluación a largo plazo: debe evaluarse el desempeño en el trabajo del personal entrenado y el mejoramiento en la productividad.

1.6.1.5 Monitoreo y mejoramiento del proceso de entrenamiento. El propósito general del monitoreo es asegurar que el proceso del entrenamiento, como parte del sistema de calidad de la organización, sea administrado e implementado conforme se requiera para ofrecer evidencias objetivas de que el proceso es efectivo en el cumplimiento de los requerimientos del entrenamiento de la organización misma. El monitoreo involucra la revisión del proceso de entrenamiento completo, en cada una de las cuatro etapas y se puede realizar incluyendo consultas, observaciones y recolección de datos ².

La implementación de la norma ISO10015 va a definir las líneas directrices a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación y así garantizar que los clientes respeten y valoren el compromiso de una organización hacia sus recursos humanos e incursionaran dentro de un mercado laboral competitivo, con un personal altamente calificado y entrenado en las funciones que desempeñan.

1.6.2 Plan de formación. Un plan de formación es el instrumento más eficaz que poseen las empresas tanto de carácter público como privado para estructurar las distintas acciones formativas. El plan de formación permite que las personas que hagan parte de él adquieran conocimiento y actitudes, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyan a que la entidad cuente con unos profesionales capacitados para desempeñar su función en excelentes condiciones y esto se traduce en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

La formación debe ser un proceso continuo que camine de la mano del quehacer diario del trabajador y debe actuar como un elemento facilitador de integración y de adaptación al puesto de trabajo y su entorno, un plan de formación organizado y bien estructurado se convierte en un elemento eficaz para la promoción, la motivación y la autoestima y esto garantizará satisfacción en el servicio prestado.

Un plan de formación debe tener un carácter proactivo, que se anticipe a las necesidades que van surgiendo en el desarrollo de todos los procesos de la empresa, carácter reactivo, donde a medida que van surgiendo nuevas situaciones como adaptación, creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas líneas de producto o servicios y carácter flexible, para permitir introducir acciones o actividades formativas que en principio no estuvieran previstas e incluso modificar las existentes.

² www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_evento/doc_ref_int2

1.6.2.1 El esquema a seguir para el diseño del plan de formación.

- Detección de las necesidades de formación y capacitación.
- Formulación de los objetivos.
- Planificación de las acciones y actividades formativas.
- Presupuesto del plan de formación.
- Comunicación y divulgación.
- Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.
- Evaluación.
- Personas a formar.
- Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación.
- Metodologías y modalidades formativas a emplear.
- Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

1.6.2.3 Misión del plan de formación: El plan de formación debe mejorar los procesos y las estrategias empresariales, esto se logra mejorando el desempeño de las distintas funciones y puestos de trabajos, debe provocar cambios en las conductas, comportamientos y actitudes y será capaz de promover el desarrollo personal y profesional.

1.6.2.4 Detección de las necesidades. Para detectar las necesidades se debe identificar cual es la situación actual y a donde se pretende llegar a través de la formación, este proceso se puede realizar cada dos o tres años ya que es difícil que todos se puedan satisfacer en un solo plan anual.

Para detectar las necesidades se debe:

- Identificar los problemas y situaciones a corregir y sus posibles causas.
- Analizar en la situación actual, el grado y el nivel de desempeño de las distintas funciones propias de cada puesto.
- Comparar las situaciones actual y deseada para las diferencias extraer las necesidades de formación y capacitación.
- Determinar en qué grado las necesidades se pueden satisfacer.
- Organizar los grupos de personas a formar en función a la formación que necesitan, en qué grado y cuando.
- Elaborar los planes para llevar a cabo las acciones y actividades formativas que satisfacen las necesidades detectadas.

1.6.2.5 Clasificación de las necesidades según su prioridad. Una vez se detectan las necesidades de cada uno del personal a formar, se procede a clasificarlos según su prioridad ya que las necesidades suelen ser muchas y los recursos con los que se cuenta para la formación son limitados.

La correcta clasificación es de vital importancia, ya que cuanto más concreta sean y mejor definidas estén las necesidades de formación y capacitación con mayor exactitud se podrán definir las acciones y actividades formativas y el plan de formación será más eficaz y rentable³.

Los criterios para establecer el grado de prioridad van a depender de la persona que vaya a implementar el plan, para la distribuidora San Carlos se pueden establecer:

- El tamaño del grupo de las personas a formar y su papel en el logro de los objetivos empresariales.
- La relación costo- retorno de la inversión.
- Recursos disponibles.

El proceso de detección de las necesidades debe materializarse en un documento, los principales elementos que debe contener el documento son:

- Identificación del proyecto, nombre de la empresa, fecha, participantes.
- Motivo por el que se necesitan detectar las necesidades.
- Métodos y técnicas aplicados, así como modelos de encuestas, entrevistas.
- Descripción del contexto y características del personal sometido al estudio.
- Resultados obtenidos.
- Necesidades a satisfacer mediante la formación, clasificadas según prioridad.
- Necesidades que no se pueden satisfacer con formación y posibles soluciones.
- Aspectos a valorar para futuros procesos de detección de necesidades.

Las necesidades de formación se pueden clasificar en reactivas y proactivas.

Reactivas: son las que existen en la situación actual y estas se pueden detectar a través de la observación de problemas y situaciones que se pretenden corregir.

Estas a su vez se pueden dividir en:

- Encubiertas: cuando están relacionadas con problemas en la situación empresarial de los que no se conocen sus causas.

³ www.cedeso.org.ar/norma.html

- **Manifiestas:** cuando están relacionada con problemas que si se conocen sus causas.

Proactivas: son las que se puede capacitar para mejorar o desarrollar competencias que se precisaran ante situaciones futuras.

También se puede clasificar según la cantidad de personas que tienen necesidades formativas concretas, se clasifican en:

Micronecesidades: Estas afectan a un número de personas reducido.

Macronecesidades: Están afectan a una gran cantidad de personas.

Finalmente es preciso realizar otra clasificación importante en base al modelo de competencias y análisis funcional:

Es preciso realizar otra clasificación de las necesidades.

Necesidades verticales: son relacionadas con las competencias técnicas propias de cada puesto, con el desempeño de cada tarea y función.

Necesidades horizontales: los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias y comunes al desempeñar diferentes puestos.

• **Análisis para la detección de necesidades.** Para poder detectar necesidades es preciso realizar un análisis en tres niveles:

- **Análisis de la empresa:** realizar un diagnóstico a todos los niveles, objetivos, estrategias, cultura empresarial, relaciones con el entorno, competencia, con el fin de detectar cuáles son los problemas y situaciones a corregir.
- **Análisis de las competencias laborales:** se analiza cada puesto de trabajo para ver exactamente las tareas y en qué condiciones se han de llevar a cabo para lograr el nivel de desempeño deseado. Posterior a esto se debe definir las competencias necesarias para la realización de cada una de las tareas en las condiciones adecuadas.
- **Análisis de la población a formar:** en este punto se identifican los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de cada uno de los trabajadores en el desempeño de su puesto de trabajo, se tiene en cuenta el tiempo de servicio y cuanto lleva desempeñando en el cargo, nivel académico.

• **Técnicas para la detección de necesidades.** Para detectar las necesidades se pueden utilizar varias técnicas como:

- La observación directa: se observará el puesto de trabajo, esto permitirá comparar la situación real de la empresa con la que se pretende obtener.
- Análisis por parte de grupos: los integrantes analizarán los problemas planteados, proporcionarán las soluciones y establecerán las competencias necesarias para llevar a cabo las soluciones⁴.
- Encuestas: por medio de la realización de preguntas abiertas y cerradas.
- Entrevistas: con las entrevistas se obtiene más información por que los participantes pueden expresarse más profundamente sobre sus necesidades e formación y capacitación, para así poder desempeñar correctamente sus tareas.
- Análisis de las solicitudes de formación: se deben analizar las solicitudes de formación para detectar los objetivos que se pretenden lograr y que beneficios se pueden obtener.
- Análisis de documentos: realizar una revisión de los manuales de procedimiento, descripción de funciones, protocolos, guías de manejo.
- Plan carrera: para definir que competencias deben tener los trabajadores que vayan a ocupar nuevos puestos en el futuro.

1.6.2.6 Formulación de objetivos. Para fijar los objetivos se debe tomar el reporte resultante de la detección de necesidades, los objetivos se deben ordenar según su prioridad y también de acuerdo a los tipos (globales o específicos)

Los objetivos globales: son los que expresan el comportamiento y conducta que se tiene que poder aplicar al puesto de trabajo una vez se haya cumplido la formación.

Para formular se debe expresar en infinitivo el resultado a conseguir, se tiene que especificar la unidad de medida y el tiempo para cumplirlo.

Los objetivos específicos: son las competencias a generar para cumplir el objetivo general, se formulan agregando el resultado a conseguir, unidad de medida, cantidad, plazo, grado de desempeño y las condiciones.

⁴ www.cedes.org.ar/norma.html.

Los objetivos de formación: derivan de la formulación de los objetivos generales y los específicos, estos pueden ser de conocimiento, habilidades y de actitudes.

1.6.2.7 Planificación de las acciones y actividades formativas. En esta etapa del plan se establece que actividades se van a desarrollar para satisfacer las necesidades de capacitación que se van a desarrollar, pueden ser cursos, seminarios, talleres.

El programa puede contener: formación para la organización, formación para cada puesto, formación para el desarrollo personal.

Las acciones y actividades formativas se deben hacer en función de los objetivos formulados, a las características de las personas a formar, al tiempo a emplear.

Las acciones y actividades deben incluir:

- El título o nombre de cada acción formativa o actividad.
- A qué área pertenece.
- Los objetivos globales y específicos además de los objetivos de formación (de conocimiento, de habilidades o de actitudes)
- La metodología que se va a emplear.
- La estructura y programación. Por ejemplo por módulos o sesiones.
- El calendario y los tiempos o cronograma.
- Información del grupo al que va dirigida.
- Formas de evaluación de la acción o actividad formativa.

1.6.2.8 Presupuesto del plan. Se deben cuantificar el costo total del plan de formación incluyendo todos los programas que se pretenden dictar y cada una de las acciones y actividades formativas.

Se deben calcular los costos directos que incluyen las aulas, medios didácticos, materiales para alumnos, pago a los capacitadores, talleres, cursos, los costos indirectos como las auditorias, desarrollo de encuestas.

1.6.2.9 Comunicación y Divulgación. La comunicación se debe hacer a todos los niveles de la organización para que cada uno pueda tener claro las acciones en las que debe tomar parte.

Con esto se busca implicar a la dirección: en el anuncio de la creación del plan de formación, el proceso de detección de las necesidades, la priorización de las Necesidades de formación, la definición de los distintos programas de formación y de sus acciones y actividades formativas.

Seleccionar a los formadores se les informa que labor se llevará a cabo la planificación de la misma.

Informar y motivar al personal a formar: con el fin que todos conozcan qué, cómo y porque se va a llevar las actividades y acciones formativas de modo que el trabajador se sienta implicado en la estrategia empresarial.

1.6.2.10 Ejecución y seguimiento del plan de formación. Llevar a la praxis todo lo planificado, coordinar y gestionar a los funcionarios, se hace necesario realizar un seguimiento para garantizar un correcto desarrollo de todas las actividades planificadas.

El seguimiento se puede hacer mediante observación, cuestionarios, entrevistas, debates y se realiza comparando lo que se lleva sobre la marcha con lo que se tiene planeado lograr.

1.6.2.11 Evaluación del plan de formación. EL propósito es valorar y comparar los beneficios de la formación y su impacto en el logro de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

También evalúa la satisfacción de las personas participantes, valor del curso, esto permite optimizar el proceso de aprendizaje.

Para llevar a cabo el análisis en primer lugar es preciso identificar cuatro aspectos:

¿Quién hace la evaluación? ¿Qué se evalúa? ¿Cuándo? ¿Cómo se evalúa?

Quien hace la evaluación: los participantes el alumnado y profesorado

Que se evalúa: se evalúa la infraestructura, lugar, horario, recursos materiales, humanos, costos.

Cuando: se puede realizar en varias etapas: al inicio para detectar los conocimientos, habilidades, destrezas, durante la ejecución de las acciones y actividades formativas, evaluación final analizando los efectos más inmediatos de cada acción formativa.

Como: mediante un test público objetivo, casos prácticos, aplicaciones prácticas en el puesto.

1.6.3 Capacitación. Es cualquier actividad realizada en una organización, que busca mejorar el conocimiento, las actitudes, habilidades, destrezas, con esto se quiere perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa. La necesidad de capacitación surge cuando hay

diferencia entre lo que se sabe y lo que se debería saber para desempeñar el cargo⁵.

Existen muchos campos de aplicación de la capacitación entre estos son:

Inducción: es la información que se brinda a los empleados recién ingresados.

Entrenamiento: se aplica al personal operativo.

Formación básica: procura personal especialmente preparado con un conocimiento general de la organización.

Desarrollo de jefes: aquí se busca despertar actitudes más conocimiento.

Capacitación como inversión: la organización debe proteger la inversión que hace sobre el empleado y verificar si cada persona ha llegado a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas⁶.

La capacitación se realiza para mejorar la productividad de la organización, esta busca perfeccionar al personal para trabajar, sino también para su vida personal.

Beneficios de la capacitación.

Evita la obsolescencia de los conocimientos del personal, permite adaptarse a los cambios sociales.

Las empresas que más esfuerzos realizan son las que logran posicionarse más en este mercado hipercompetitivo.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de estudio. El método de investigación ha emplear en el presente estudio es de tipo descriptivo, porque permite deducir una circunstancia que se esté presentando, se aplica describiendo todas sus dimensiones y se inicia con el diagnóstico de la empresa que se realizará a través de observación directa y posteriormente con la recolección y análisis de la información.

Esta investigación es de corte transversal ya que la recolección de la información se realizará durante un determinado tiempo, esto se llevará a cabo en el mes de Agosto de 2013.

1.7.1. Fuentes de Información.

1.7.2.1 Fuentes primarias. Para el presente trabajo las fuentes primarias serán las entrevistas y guías de observación, que se le realicen a los directivos de la distribuidora de productos de aseo San Carlos, la observación directa de las actividades laborales y encuestas a los empleados, así mismo se aplicara lista de verificación de los requisitos de la primera y segunda etapa de la norma ISO 10015.

⁵ http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/v.htm

⁶ www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad_conceptos

1.7.2.2 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias que se utilizaran serán libros, internet, trabajos referentes a la materia y profesionales.

1.8. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta la siguiente secuencia:

1.8.1 Etapa 1 Acercamiento a los trabajadores. Se realizará una visita a la distribuidora San Carlos ubicada en el sur de la ciudad, Cra 17 • 53- 20 en la localidad de Tunjuelito, dicha visita se realizará con el fin de comunicarle a los funcionarios todo lo referente a la investigación y se acordará la fecha en que se llevara a cabo la recolección de información.

1.8.2 Etapa 2 Aplicación de la encuesta y guías de observación. Se realizará la entrevista y guías de observación en las cuales se aplicaran una serie de preguntas a los funcionarios de la distribuidora San Carlos para obtener la información que permita hacer un diagnóstico de la empresa y trazar los objetivos a cumplir.

1.8.3 Etapa 3 Procesamiento de la información. Una vez se tengan todas las encuestas y se haya observado la forma como desempeñan los trabajadores su función, se procederá a tabular la información, por medio de graficas en Excel que permitan observar claramente las necesidades formación de los empleados.

1.8.4 Etapa 4 Análisis de la información. Se analizan las gráficas y se procede a verificar cuales son las necesidades de formación de cada uno de los funcionarios que hacen parte de la distribuidora.

1.8.5. Etapa 5 Documentación Planes de entrenamiento, basado en los requisitos de las etapas 1 y 2 de la ISO 10015. Se definen en estos planes de formación, de acuerdo a los instrumentos de evaluación aplicados las siguientes variables:

- Detección de las necesidades de formación y capacitación.
- Formulación de los objetivos.
- Planificación de las acciones y actividades formativas.
- Presupuesto del plan de formación.
- Comunicación y divulgación.
- Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.
- Evaluación.
- Personas a formar.
- Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación.
- Metodologías y modalidades formativas a emplear.
- Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

1.8.6 Etapa 6 Verificación de los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015 de acuerdo a lista de chequeo. Se aplicara lista de chequeo de acuerdo a los “debes” relacionados en la norma ISO 10015 etapas 1 y 2.

1.8.7 Etapa 7 Documentación planes de mejoramiento. Se definirá una propuesta de plan de mejoramiento para dar cumplimiento a los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015, con el objetivo que la distribuidora de productos de aseo San Carlos, lo ejecute de acuerdo a su disponibilidad de recursos.

1.8.8 Etapa 8 Conclusiones y recomendaciones. De acuerdo a los resultados de los instrumentos de evaluación empleados, la formulación de planes de mejoramiento y capacitación se realizara, las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la Distribuidora de productos de aseo San Mejore su imagen corporativa y fortalezca su área comercial.

2. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA.

2.1. ACERCAMIENTO A LOS TRABAJADORES

Se realizó una visita previa a la Distribuidora San Carlos, con el fin de informar a todos los empleados, que se va a realizar un estudio como trabajo de grado y tendrá como objetivo principal implementar las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015, que es un modelo de gestión de calidad. Se les explicó claramente los beneficios que se van a obtener si se logra implementar dicha norma, para corregir las falencias existentes con harás de mejorar y lograr una excelente calidad en los procesos

2.2 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA Y GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Se estableció un formato de entrevista (véase el anexo 1) donde se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Variable 1 capacitación al momento de entrar a la empresa, con esto se observar el porcentaje de empleados que recibieron algún tipo de formación antes de realizar las actividades para las cuales fueron contratados y establecer cuales no fueron instruidos, para así fortalecer el área de recursos humanos.
- La variable 2, hace referencia a la necesidad de capacitación en el área de trabajo, esta va a permitir detectar cuantos de los empleados desean fortalecer su área de trabajo y así tener un mejor desempeño como equipo.
- La variable 3, necesidad de la capacitación, busca establecer el porcentaje de empleados que desean recibir algún tipo de formación, para crear la mejor estrategia con el fin de cumplir sus necesidades.
- La variable 4, capacitación externa, identifica la cantidad de trabajadores que recibieron algún tipo de formación no estando aun vinculados con la empresa, esto dará un enfoque más claro y permitirá enfatizar en las personas que aún no han recibido ninguna formación.
- La variable 5, temas de capacitación, dará una visión más clara sobre los temas de preferencia de cada uno de los trabajadores, para realizar un plan de formación que abarque los temas que tienen mayor prevalencia en las encuestas.
- La variable 6, conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo, con esto se lograra establecer si todos los trabajadores sienten que tienen la capacidad para llevar a cabo las tareas asignadas o si por el contrario necesitan algún tipo de fortalecimiento en temas donde tengan falencias, esto permitirá tener un equipo de

trabajo apto para desempeñar las actividades asignadas y con esto posicionar a la empresa como líder del mercado.

- La variable 7, seguridad en el cargo, este ítem pretende detectar cuantos empleados creen sentirse seguros en su puesto realizando trabajos de calidad y cuantos no tienen la seguridad que les debe brindar sus conocimientos.
- La variable 8, horarios de capacitación, busca identificar si los trabajadores desean que las capacitaciones se realicen dentro del horario laboral o no, para que los trabajadores se sientan a gusto y satisfechos.

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se pretende conocer la necesidad de capacitación de los trabajadores de la distribuidora, a partir de la aplicación de la encuesta, la cual se tabula y se grafica arrojando los siguientes resultados:

2.3.1 Análisis de las encuestas. Se pretende conocer qué cantidad de personas recibieron algún tipo de información acerca de la empresa, su misión, visión y los objetivos de esta. La inducción, en muchas organizaciones, no pasa de ser un formalismo al cual no se le asigna la importancia que tiene y en muchos casos terminan siendo unas sesiones llenas de información y documentación que no necesariamente garantizan el conocimiento requerido ni de la empresa y mucho menos de las funciones o responsabilidades del cargo que desempeñará la persona en la organización.

Se observa en la figura 1., que el 14% de las personas que hacen parte de la Distribuidora San Carlos, recibieron capacitación sobre la empresa lo que traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, es decir, evidenciar las expectativas que sobre su trabajo se tiene y de esta manera reconocer los aspectos claves que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendará.

Por otro lado el 13% de las personas creen necesaria la capacitación en su área de trabajo, esto para mejorar los procesos, mejorar el clima laboral, ser competentes y aplicar conocimientos en la mejora de las actividades propias del puesto, es decir, si por ejemplo imparte un curso de ventas al detalle, la capacitación consistirá en la aplicación correcta de la técnica de venta impartida, para lograr resultados esperados.

Solo el 1% de los encuestados niegan tener capacitación y creen estar preparados; y el 1% no sabe no responde.

El 13 % de Las personas expresaron su necesidad de capacitarse porque esto, garantizará excelentes resultados para la empresa y para el empleado y el 1% considera importante. Por consiguiente el 6 % de las personas manifiestan haber recibido capacitación externa y el 8% no la han recibido.

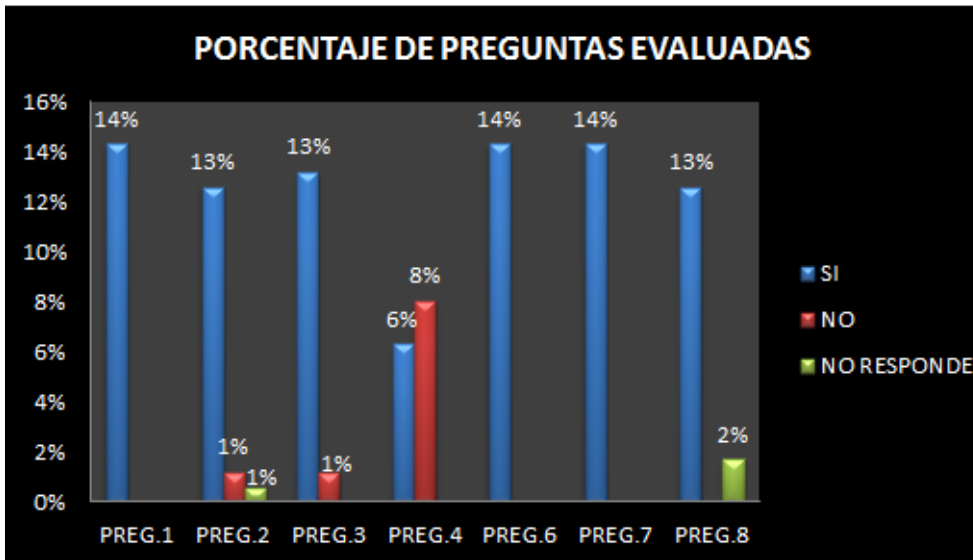
El 14 % de los empleados de la distribuidora consideran que tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar su cargo, sin embargo, para reforzar sus conocimientos necesitan charlas, seminarios o talleres para incrementar su confianza en sí mismos.

El 14 % de los empleados de la organización, tienen confianza en sus conocimientos para desempeñar el cargo.

Por último el 13 % de los trabajadores manifestaron que recibieron capacitación dentro del horario laboral y el 2% niega no haberla recibido dentro del horario, lo que nos permite deducir que la capacitación se está ofreciendo dentro del ámbito laboral, (véase la figura 1).

Es importante tener en cuenta que cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados. Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento mediocre.

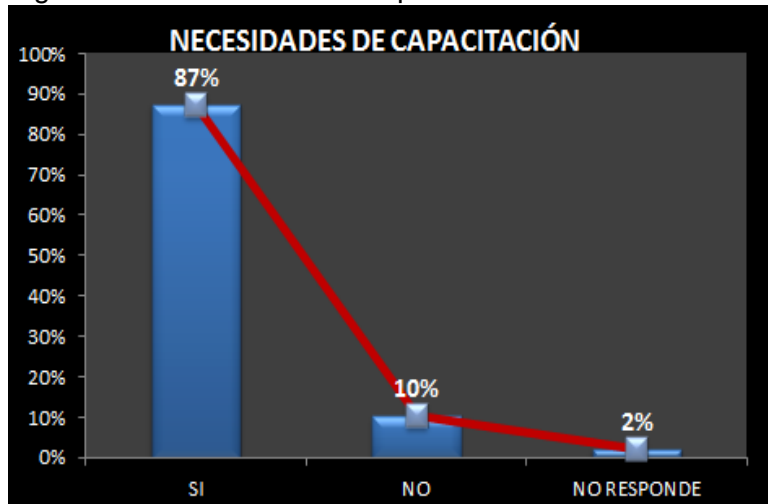
Figura 2. Porcentaje de preguntas evaluadas



Fuente. El autor

En la a gráfica se puede definir que el 87% de los trabajadores de la Distribuidora, necesitan capacitación para fortalecer técnica en ventas, clima laboral, y mejorar la competitividad en el mercado. El 10 % de los trabajadores consideran que no necesitan procesos de capacitación, y el 2% no responde a las preguntas planteadas, (véase la figura 2).

Figura 3. Necesidades de Capacitación



Fuente. El autor

En la variable 5. se buscaba detectar cuáles eran las necesidades de formación de cada uno de los encuestados y notablemente se ve que 16 personas que corresponde a un poco más de la mitad de la planta de la Distribuidora están de acuerdo con que necesitan recibir formación sobre la atención y servicio al cliente, porque esto mejoraría en un 100% las ventas y el manejo de cliente difíciles, 5 personas expresaron que necesitan seminario taller sobre el liderazgo y motivación para trabajar en equipo, esto aumentara su confianza y despertara actitudes que son importantes para concretar las ventas, esto también va ayudar a mejorar el ambiente laboral en la empresa, 5 personas requieren capacitación sobre emprendimiento empresarial, esto demuestra que se proyectan con grandes metas y son visionarios en cuanto a la empresa se refiere, 4 personas coincidieron en Administración de recursos humanos , 3 personas prefieren mercadeo básico, ya que con esto obtienen formación técnica y se pueden desenvolver mejor y con mayor facilidad a la hora de ofrecer un producto, 2 análisis de cuentas, que un tema específico, de los auxiliares contables, donde ellos manifiestan déficit de conocimientos en el análisis de cuentas y la facturación.

Una empresa con un programa de capacitación pobre, como lo es la Distribuidora de productos de Aseo San Carlos, provoca que los líderes, traten con empleados poco preparados. Esto puede causar estrés en la administración, debido a que los líderes ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos empleados entiendan cómo realizar su trabajo es

agotador. Un líder que toma parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, puede ser incapaz de cumplir completamente con sus demás obligaciones, como hacer los inventarios y asegurarse de que el lugar de trabajo funcione sin problemas. Por lo anterior se hace necesario la capacitación en varias áreas de la Distribuidora de productos de aseo San Carlos se refiere a capacitar empleados en áreas distintas a su puesto normal. Por ejemplo, un cajero puede ser capacitado para saber cómo dar servicio al cliente y cómo encargarse del departamento de compras también. La capacitación en varias áreas fortalece a una empresa para poder compensar el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan la empresa, cubriendo su puesto de forma temporal con personal que ya trabaja en la empresa.

3. DISEÑO DE LOS PLANES DE ENTRENAMIENTO DE ACUERDO A LA NECESIDAD DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS ETAPA 1 Y 2 NORMA ISO 10015

Teniendo en cuenta, que la distribuidora no cuenta, con planes de formación, se entregara los planes de formación de acuerdo a los temas de capacitación requeridos por los funcionarios, la ejecución, seguimiento y control y evaluación de estos planes de formación, serán definidos por la organización según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa

En el proceso de formación se pueden llegar a presentar variables, que intervienen de manera negativa una de ellas es el tiempo, que se utilizara para las capacitaciones, sin embargo y entendiendo la necesidad de establecer dentro de la distribuidora un plan de formación que permita, disminuir las necesidades a priori de la compañía, se establecerán espacios, y tiempos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones.

La distribuidora de Aseo San Carlos, no cuenta con plan de formación, una vez realizada reunión con la gerencia y revisando el diagnostico de necesidades se hace necesario desarrollar, el plan de formación a través de la aplicación del diseño de plan de trabajo de capacitación los cuales contiene:

Objetivos

Personas a formar.

Metodologías y modalidades formativas a emplear.

Tiempo

Presupuesto del plan de formación

Detección de las necesidades de formación

Planificación de las acciones

Comunicación y divulgación

Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.

Secuencia, tiempo y fechas de las acciones y actividades

Evaluación

Intensidad Horaria (Véase el anexo 2)

3.1 CAPACITACIONES A REALIZAR DENTRO DEL DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

3.1.1 Servicio al Cliente. Tema a desarrollar dentro del grupo de funcionarios, que componen estratégicamente la atención y servicio al cliente como son: los asesores comerciales, aux de caja, secretaria y recepcionista. (Véase el anexo 3)

3.1.2 Liderazgo y trabajo en equipo. Tema a desarrollar con el equipo de trabajo que hace parte de la Distribuidora, entendiendo la falencia que se tiene a nivel de liderazgo, lo que ha llevado a la falta de motivación. (Véase el anexo 4)

3.1.3 Emprendimiento empresarial. Su objetivo es avanzar hacia el futuro, esta capacitación va dirigida principalmente a los líderes de la organización, para de esta manera proyectar a sus funcionarios. (Véase el anexo 5)

3.1.4 Mercadeo básico. Entendiendo las necesidades y deseos de los clientes, es importante que los funcionarios involucrados en el proceso de ventas, reciban un curso, que les permita fortalecer, la orientación de sus ventas, y su rentabilidad. (Véase el anexo 6)

3.1.5 Análisis de Cuentas. Procedimiento importante para el personal que maneja la contabilidad de la distribuidora, le permitirá objetivamente llevar el estado de pérdidas y ganancia, lo que repercutirá en el buen manejo de presupuesto a nivel de la distribuidora. (Véase el anexo 7)

4. FORMULACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Cuando se realiza un estudio del estado de una empresa respecto a la norma ISO 10015.2009, es importante aplicar una lista de chequeo, para poder determinar en qué medida el funcionamiento normal de la organización, se ajusta a los requisitos propuestos por la norma.

Para la verificación de requisitos se realizó una lista de chequeo de cada los requisitos de la etapa 1 y 2 de la norma ISO 10015. A la Distribuidora de productos de aseo San Carlos.

Cuadro 1. Lista de verificación etapas 1 y 2 de la Norma ISO 10015

LISTA DE VERIFICACION ETAPA 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015					
ETAPA 1: DEFINICION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	Item	Cumple	No Cumple	Observaciones	
	La organización debiera haber realizado un análisis de necesidades de la organización en cuestión y reportado aspectos relacionados con la competencia del personal.			x	
	La organización debiera definir la competencia necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos, estimar la competencia del personal para ejecutar sus tareas, y desarrollar planes para eliminar brechas de competencia que pudiera existir			X	
	La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización en cuestión, en comparación con la competencia existente de su personal.			X	
	Debiera conducirse el análisis de las brechas entre competencia existente y la requerida, para determinar si las brechas pueden eliminarse con el entrenamiento o si pueden ser necesarias otras acciones.			X	
	Las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada de la sección 4.2, para asegurar que el entrenamiento <i>será dirigido a satisfacer</i>			x	

LISTA DE VERIFICACION ETAPA 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015			
	las necesidades de la organización en cuestión.		
	Se documentan los requerimientos de competencia,		x
	Se revisan los documentos que indiquen competencia requerida para cada proceso y los registros o reportes que listen la competencia de cada empleado.		x
	Se hace una comparación de cada competencia existente con la relación a las requeridas, para definir y reportar las brechas en competencia.		x
	Cuando se seleccionan una solución de entrenamiento para eliminar brechas de competencia se especifican y se documentan las necesidades de entrenamiento		x
	Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento,		x
	El documento llega a ser parte de la especificación para el plan de entrenamiento e incluye reporte de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y planeación del entrenamiento y para el monitoreo del proceso de entrenamiento del mismo		x
ETPA:2 DISEÑO Y PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO	La etapa de diseño y planeación ofrece las bases para la especificación del plan de entrenamiento.		x
	Se determinan y se listan los aspectos relevantes que restringen el proceso del entrenamiento.	x	
	Se usa lista de restricciones en la selección de métodos de entrenamiento y del proveedor del entrenamiento y para el desarrollo de la especificación del plan del entrenamiento.		x
			Se debe documentar los aspectos relevantes, la Distribuidora los tiene identificados.

LISTA DE VERIFICACION ETAPA 1 Y 2 DE LA NORMA ISO 10015			
	Se definen y se documentan los criterios para la selección de métodos apropiados, para el entrenamiento.		x
	Se establece especificación de plan de entrenamiento a fin de negociar con proveedores potenciales.		x
	Los objetivos del entrenamiento se basan en la competencia esperada y desarrollada en la especificación de las necesidades de entrenamiento.		x
	Los proveedores potenciales para entrenamiento interno o externo está sujeto a examen crítico antes de ser seleccionado para ofrecer el entrenamiento mismo		x
	Se cuenta con un a contrato formal, estableciendo roles y responsabilidades para el proceso de entrenamiento.		x

Fuente. El autor

De los 20 ítems evaluados de las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015, tan solo 1 cumple con los requerimientos especificados, sujeto a observación, dado que no se encuentran documentados las necesidades relevantes para la construcción de los planes de formación.

Con los planes de formación que se proponen en el numeral 3, una vez aprobados por la gerencia de la Distribuidora San Carlos, se daría cumplimiento a los siguientes requisitos:

Cuadro 2. Cumplimiento de requisitos según documentación planes de entrenamiento

ETAPA 1 NORMA ISO 10015:1999	La definición debiera basarse en el análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización.
	Las políticas de calidad y entrenamiento de la organización en cuestión, los requerimientos de administración de calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos debieran considerarse cuando se inicie el entrenamiento, como una entrada de la sección 4.2, para asegurar que el entrenamiento será dirigido a satisfacer las necesidades de la organización en cuestión.
	Las necesidades de entrenamiento, documentan los objetivos y los resultados esperados del entrenamiento.

ETAPA 2 NORMA ISO 10015:1999	Se establece especificación de plan de entrenamiento a fin de negociar con proveedores potenciales.
---	---

Con la finalidad de dar cumplimiento a los requisitos de las etapas 1 y 2 de la norma ISO 10015 en la distribuidora de productos de aseo San Carlos, se propone un plan de mejoramiento, que se ejecutara de acuerdo a la disponibilidad de recurso y planeación administrativa de la Distribuidora. (Véase el anexo 8)

5. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto se logra realizar una evaluación de los procesos de capacitación de la Distribuidora de productos de Aseo, a través de los diferentes instrumentos como fueron encuestas, entrevistas personal directivo y lista de chequeo, para determinar el nivel de cumplimiento de las etapas 1 y 2 de la Norma ISO 10015, de acuerdo a estos resultados se realiza recomendaciones generales, para la implementación eficaz de un sistema de entrenamiento.

- Como resultado de la aplicación de las encuestas se proponen, los planes de formación, basados en capacitaciones dirigidas, y con objetivos de alto impacto, para la Distribuidora. De tal forma que se atiendan oportunamente las necesidades de formación, de los trabajadores.
- Según las etapas 1 y 2 de definición de las necesidades de entrenamiento y diseño y planeación de entrenamiento se formuló un plan de entrenamiento detallado, con base en los requisitos de la norma ISO 10015, orientado, a facilitar la integración de un sistema de entrenamiento adecuado.
- Al desarrollar las actividades de entrenamiento propuestas, aumentara el nivel de motivación, en los trabajadores, siendo este factor un desencadenante para mejorar el nivel de ventas, la satisfacción de los requisitos de cliente, la imagen corporativa de la distribuidora, adecuado manejo de liderazgo, buen manejo financiero y aumentar la rentabilidad de la Distribuidora.
- Al implementar eficazmente un sistema de entrenamiento en los trabajadores de la Distribuidora, permitirá que la empresa se adapte fácilmente a los posibles cambios vertiginosos, que presenta el mercado, de tal forma que no afecte el logro de los objetivos trazados por la organización.

6. RECOMENDACIONES

Para definir las necesidades, diseñar y planear, los procesos de entrenamiento en la Distribuidora de productos de aseo San Carlos, se hacen las siguientes, recomendaciones:

- Definir políticas y plan estratégico acorde con las características del sistema de entrenamiento, teniendo en cuenta las expectativas de la organización y los requisitos de los clientes.
- Designar un profesional responsable, de la construcción y estudio de las competencias y perfiles de los trabajadores, con el objetivo de lograr una implementación del sistema de entrenamiento.
- Realizar un manual de diseño y planeación de entrenamiento, que eliminen las brechas entre las competencias requeridas y las existentes, facilitando las entradas para la definición y ejecución de los planes de entrenamiento
- Compromiso de la alta gerencia, para la asignación de recursos que permitan desarrollar las actividades programadas en los planes de formación.
- Realizar seguimiento oportuno al cumplimiento de las metas definidas en el plan de mejoramiento, para asegurar el cumplimiento de los requisitos de las etapas 1 y 2 de la Norma 10015.
- Definir mecanismos eficaces de socialización oportuna de los planes de formación, al equipo de trabajo de la organización.

BIBLIOGRAFIA

ALFAOMEGA MARCOMBO.(1975). **Competitividad es la calidad total**, FEA. Ugo. Colombia.

COTENNSISCAL. (1999). **Traducción Libre de la ISO 10015: Gestión de la Calidad-Orientación para la Formación**. México.

COTENNSISCAL. (1999). **Traducción Libre de la ISO 10015: Gestión de la Calidad-Orientación para la Formación**. México.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá: ICONTEC, 2005.

_____Sistema de Gestión de la Calidad Directrices para la formación. NTC ISO 10015 Bogotá: ICONTEC, 2003.

_____Documentación Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá: ICONTEC, 2008. 36 p.

ED. MC GRAW HILL. (2002). **Desarrollo de una cultura de calidad**, CANTU, Delgado Humberto. Mexico.

Otros documentos:

NORMAS ICONTEC 1486. Ultima Actualización. Internet.
<http://www.slideshare.net/carolinamantilla/normas-icontec-1486-ultima-actualizacion>

VARGAS ZUÑIGA, Fernando. La gestión de la calidad en la formación profesional. Internet
http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/v.htm

Anexo 1. Formato de entrevista

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

La siguiente encuesta busca identificar necesidades importantes de capacitación de la distribuidora de aseo San Carlos, contestar con la mayor honestidad posible y analizar cada pregunta antes de responder.

Marque la respuesta con una X

CARGO: _____

FECHA: _____

1. ¿Recibe capacitación al momento de entrar a la empresa?

SI	NO
----	----

2. ¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo? Explique.

3. ¿cree que usted necesita la capacitación?

SI	NO
----	----

4. ¿Ha recibido algún curso de capacitación externo a la empresa?

SI	NO
----	----

5. ¿Qué tema de capacitación cree que debe recibir?

6. ¿Considera que tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?

SI	NO
----	----

7. ¿Sus conocimientos, le brindan seguridad para desempeñar su cargo?

SI	NO
----	----

8. ¿Los horarios de capacitación se encuentran dentro del horario laboral?

SI	NO
----	----

ENTREVISTA:

Distribuidora de productos de aseo San Carlos - CRA. 17 N° 53 – 20Barrio San Carlos

Anexo 2. Diseño de cronograma Planes de Entrenamiento

DISEÑOS PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p>OBJETIVO: Lo que se busca a traves del tema de capacitacion</p> <p>FECHA Y TIEMPO: Tiempo dedicado a la capacitacion PERSONAS A FORMAR: Funcionarios que intervienen en el proceso</p> <p>TEMA: PRESUPUESTO: Costo de la capacitacion.</p>					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
Uso de diferentes metodologías para la aplicación del plan de formación	Explicacion de la necesidad del tema de capacitacion	Actividades motivadoras que permiten la participacion y el desarrollo del tema de capacitacion	Forma de publicar el plan de formacion a los colaboradores	De acuerdo a los tiempos y espacios definidos por la Distribuidora	Se evalua el tema de capacitacion a traves de encuestas.

Anexo 3. Diseño de capacitación Servicio al cliente

DISEÑO PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p>OBJETIVO: Brindar herramientas a los funcionarios que permitan detectar y superar barreras de acceso a los servicios de la distribuidora especialmente lo relacionado con el servicio al usuario</p> <p>FECHA Y TIEMPO: ENERO 10 A ENERO 18 DEL AÑO 2015. 2 HORAS DIARIAS</p> <p>PERSONAS A FORMAR: EQUIPO COMERCIAL DE LA DISTRIBUIDORA</p> <p>TEMA: SEMINARIO SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>PRESUPUESTO: \$ 1. 200.000</p>					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de servicio al cliente se desarrollara a través de un seminario de servicio al cliente que permitira a los funcionarios de la Distribuidora, fortalecer manejo del cliente.	Los funcionarios deben fortalecer el servicio al cliente, pues se evidencia falta de manejo hacia los mismos.	Se desarrollara tema : Seminario Servicio al Cliente, a través de charlas dirigidas y actividades dinamicas, en la semana del 10 al 18 de enero del año 2015. en las instalaciones de Compensar.Av 68 # 43- 23. Auditorio principal.	El seminario se divulgara a través de volante, pagina Web, voz a vozy en las cartelera institucionales de la Distriubuidora se colgara plagables.	Es importante que el seminario de Servicio al cliente, se ejecute , según la disponibilidad de recursos y planeacion administrativa de la Distribuidora durante el año 2014- 2015, sin embargo a opinion del facilitador es necesario aplicar evaluacion de desempeño a los funcionarios, para evidenciar la aplicación y conocimiento del seminario	El seminario se evaluara con cuestionario, evaluaciones de desempeño.

Anexo 4. Diseño de capacitación Liderazgo y trabajo en equipo

DISEÑO PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p>OBJETIVO: Fortalecer en los lideres de la Distribuidora el trabajo en equipo</p> <p>FECHA Y TIEMPO: ENERO 30 A FEBRERO 03 DEL AÑO 2015. 4 HORAS DIARIAS</p> <p>PERSONAS A FORMAR: JEFES DE AREA DE LA DISTRIBUIDORA</p> <p>TEMA: LIDERZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>PRESUPUESTO: \$ 500,000</p>					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
<p>La capacitación de liderazgo y trabajo en equipo se desarrollara através de conversatorio, que permitira verificar diferentes puntos de vista de los lideres que manejan las diferentes areas, d ela Distribuidora San Carlos.</p>	<p>En la Distribuidora de productos de aseo San Carlos, se evidencia falencias por trabajo en equipo, los lideres de las diferentes areas de la Distribuidora, solicitan esta capacitación con el animo de crear herramientas que permitan, fortalecer los equipos de trabajo.</p>	<p>Se desarrollara tema : conversatorio en la semana del 30 de enero de 2015 al 03 de febrero de 2015 de enero del año 2015. en las instalaciones de Compensar.Av 68 # 43- 23. Auditorio principal.</p>	<p>El conversatorio se divulgara a través de plegables en las carteleras institucionales de la Distriubuidora.</p>	<p>Es importante que el conversatorio, se ejecute , según la disponibilidad de recursos y planeacion administrativa de la Distribuidora durante el año 2014- 2015, sin embargo a opinion del facilitador es necesario aplicar evaluacion de desempeño a los funcionarios, para evidenciar la aplicación y conocimiento del conversatorio</p>	<p>El cobnversatorio se evaluara atraves de foro que se colgara en la pagina web de la Distribuidora .</p>

Anexo 5. Diseño de capacitación Emprendimiento empresarial

DISEÑO PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p>OBJETIVO: Motivar a los funcionarios de la distribuidora en la transformación de empresa, teniendo en cuenta lineamientos legales.</p> <p>FECHA Y TIEMPO: FEBRERO 10 DE 2015 A FEBRERO 20 DEL AÑO 2015. 3 HORAS DIARIAS</p> <p>PERSONAS A FORMAR: EQUIPO DE TRABAJO DE LA DISTRIBUIDORA</p> <p>TEMA: EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL</p> <p>PRESUPUESTO: \$ 1500.000</p>					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitación de emprendimiento empresarial, ejecutara a través de charla dirigida, acompañada de obra de teatro, donde se muestra claramente los conceptos de emprendimiento empresarial y su desarrollo legal dentro de la sociedad	Es importante que el equipo de trabajo, de la distribuidora, tenga claridad del significado que tiene el emprender una empresa, se tendría una mejor visión de empresa, y aportaría, en la búsqueda consecutiva de clientes para la Distribuidora	Se desarrollara tema : charla dirigida, en la semana del 10 de febrero de 2015 al 20 de febrero de 2015 en las instalaciones de Compensar. Av 68 # 43- 23. Auditorio principal.	Para esta charla se hará la divulgación a través, de volantes que le serán entregados a los funcionarios de la distribuidora con su respectiva, memoria de la capacitación.	Es importante que la charla sobre emprendimiento empresarial, se ejecute, según la disponibilidad de recursos y planeación administrativa de la Distribuidora durante el año 2014- 2015, sin embargo a opinión del facilitador es necesario a través de estudios de casos realizar seguimiento de esta importante capacitación.	La charla dirigida se evaluará con estudios de casos.

Anexo 6 Diseño de capacitación Mercadeo

DISEÑO PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p style="text-align: center;">OBJETIVO: Entrenar al area comercial, en conceptos basicos de mercadeo, desarrollando estrategias que permitan a traer clientes nuevos a la Distribuidora.</p> <p>FECHA Y TIEMPO: FEBRERO 25 DE 2015 A MARZO 10 DEL AÑO 2015. 2 DIARIAS</p> <p>PERSONAS A FORMAR: EQUIPO DE TRABAJO AREA COMERCIAL</p> <p>TEMA: MERCADEO BASICO</p> <p>PRESUPUESTO: \$ 1,000,000</p>					
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
La capacitacion de Mercadeo basico se, ejecutara a través de talleres con estudios de casos, que permitiran crear estrategias para aplicar un proceso de mercadeo adecuado, para atraer e intervenir clientes.	Es importante que el equipo de trabajo del area comercial fortalezca, la busqueda de clientes, a aprtir de clinica de ventas.Actualmente la necesidad y ausencia de clientes hacen que le personal a cargo reciba la capacitación	Se desarrollara tema : Taller con estudios de casoso en mercadeo, en la semana del 25 de febrero de 2015 al 10 de febrero de 2015 en las instalaciones del SENA .CI 65 # 11-60. salas de capacitacion 604.	el taller sobre mercadeo se divulgara a través de volante, pagina Web, voz a vozy en las cartelera institucionales de la Distriubuidora, se colgara plagables.	Es importante que el taller sobre mercadeo basico , se ejecute , según la disponibilidad de recursos y planeacion administrativa de la Distribuidora durante el año 2014- 2015, sin embargo a opinion del facilitador es necesario a traves de estudios de casos realizar seguimiento de esta importante capacitación.	La charla dirigida se evaluara con estudios de casos.

Anexo 7. Diseño de capacitación Análisis de cuentas

DISEÑO PLANES DE FORMACION DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ASEO SAN CARLOS					
<p style="text-align: center;"><i>OBJETIVO: Valorar la importancia del manejo de financiero y contable en la compañía, revisando costos, gastos y productividad</i></p>					
FECHA Y TIEMPO: MARZO 13 DE 2015 AL 02 DE ABRIL DEL AÑO 2015			PERSONAS A FORMAR: EQUIPO DE TRABAJO AREA CONTABLE		
TEMA: ANALISIS DE CUENTAS			PRESUPUESTO: \$ 800,000		
Metodologías y modalidades formativas a emplear	Detección de las necesidades de formación	Planificación de las acciones	Comunicación y divulgación	Ejecución, seguimiento y control del plan de formación.	Evaluación
<p>La capacitación analisis de cuentas, se realizara mediante, un curso dinamico en analisis de cuentas, que permite analizar un estado financiero de una empresa Y.</p>	<p>En la actualidad muchas empresas en el mercado, desconocen su estado financiero, lo que se refleja, en posibles perdidas para la misma, al no tener un area capacitada en temas financieros, se crea vulnerabilidad en los procesos contables. Se hace necesaria esta capacitación para la Distribuidora, dado los importantes inconvenientes que se han tenido a este nivel.</p>	<p>Se desarrollara tema : Curso dinamico en analisis de cuentas en las semana del 13 de marzo al 02 de abril del año 2015, en las instalaciones del SENA .Cl 65 # 11-60. salas de capacitacion 604.</p>	<p>el curso sobre analisis de cuentas se divulgara a través de volante, pagina Web, voz a vozy en las cartelera institucionales de la Distriuidora, se colgara plagables.</p>	<p>Es importante que el curso sobre analisis de cuentas , se ejecute , según la disponibilidad de recursos y planeacion administrativa de la Distribuidora durante el año 2014- 2015, sin embargo a opinion del facilitador es necesario realizar seguimiento teniendo en cuenta las falencias presentadas, buscando mejora.</p>	<p>el curso se evaluara, aplicando encuestas, y estudios de caso reales.</p>

Anexo 8. Plan de mejoramiento

Véase anexo en CD. "Formato plan de mejoramiento"