1. OBJETIVO

Gestionar las necesidades de capacitación que permitan el desarrollo de las competencias de los trabajadores del grupo con base en los resultados de la evaluación de desempeño, las necesidades detectadas en el direccionamiento estratégico, normatividad vigente y los resultados de la medición de los indicadores de los procesos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todo el personal de las regionales del grupo Synlab para que su perfil se adecue a las competencias requeridas para el cargo, de acuerdo con las necesidades detectadas en el direccionamiento estratégico, los cambios en el sector, tecnología, los procesos, entre otros.

3. CONDICIONES GENERALES

- El plan anual de capacitación se consolida a partir de la identificación de las necesidades de formación de las regionales del grupo con base al análisis de las diferentes fuentes como el direccionamiento estratégico, los resultados de la evaluación de desempeño, la normatividad vigente de cada regional y los resultados de los indicadores de los procesos. Para esta identificación se cuenta con el formato “Identificación de Necesidades de Capacitación” **código R-GHU-122**

- El plan de capacitación debe estar consolidado y aprobado a más tardar el I Trimestre del año, de cada año, sin embargo, se ajusta y alimenta durante el año para dar respuesta a la mejora del desempeño de los procesos.

- Cuando se trate de capacitación externa, se debe diligenciar el formato con el Código **R-GHU-037** "Solicitud de inscripción a programas de capacitación Externa", donde se especifique la información del curso y la justificación para dicha solicitud, que debe responder a un

- compromiso adquirido en el plan de desarrollo del colaborador o a una necesidad detectada en el plan de formación. Además, se debe especificar de qué manera esta capacitación contribuye a su cargo y a la organización y como llevara a cabo el retorno de la inversión y medición de efectividad. Este formato debe llevar la aprobación del jefe inmediato, jefe de selección y desarrollo y en los casos que aplique del Head of HR y/o Líder Responsable del Corporativo.

- Todos los cargos de la organización deben participar en un mínimo de 20 horas de capacitación anual, en los temas priorizados por la organización (puede ser a través de formación interna, externa o virtual).

- Todo trabajador que reciba un curso de capacitación mayor a 30 horas, o realice un diplomado, adicionalmente a la certificación se compromete a cancelar el costo o del valor pagado por la organización del mismo en el evento en que se retire de la Organización, si después de la terminación de la formación recibida, no cumple un tiempo mínimo establecido por la Empresa.

- Toda actividad de capacitación debe ser medida su efectividad, a través de los diferentes mecanismos de acuerdo al modelo Kirkpatrick (medición de aprendizaje, medición de conductas o medición de resultado).

- Las capacitaciones evaluadas mediante aprendizaje deben ser superadas con una nota mínima de 3.5. Las personas que no cumplan con este requisito deberán repetir la capacitación y/o evaluación.

3.1 DEFINICIONES.

- **Capacitación**: Proceso que suministra conocimientos complementarios que contribuyen a mejorar el desempeño en el cargo. Incluye todos los aspectos técnicos asociados con el cargo que está desempeñando.

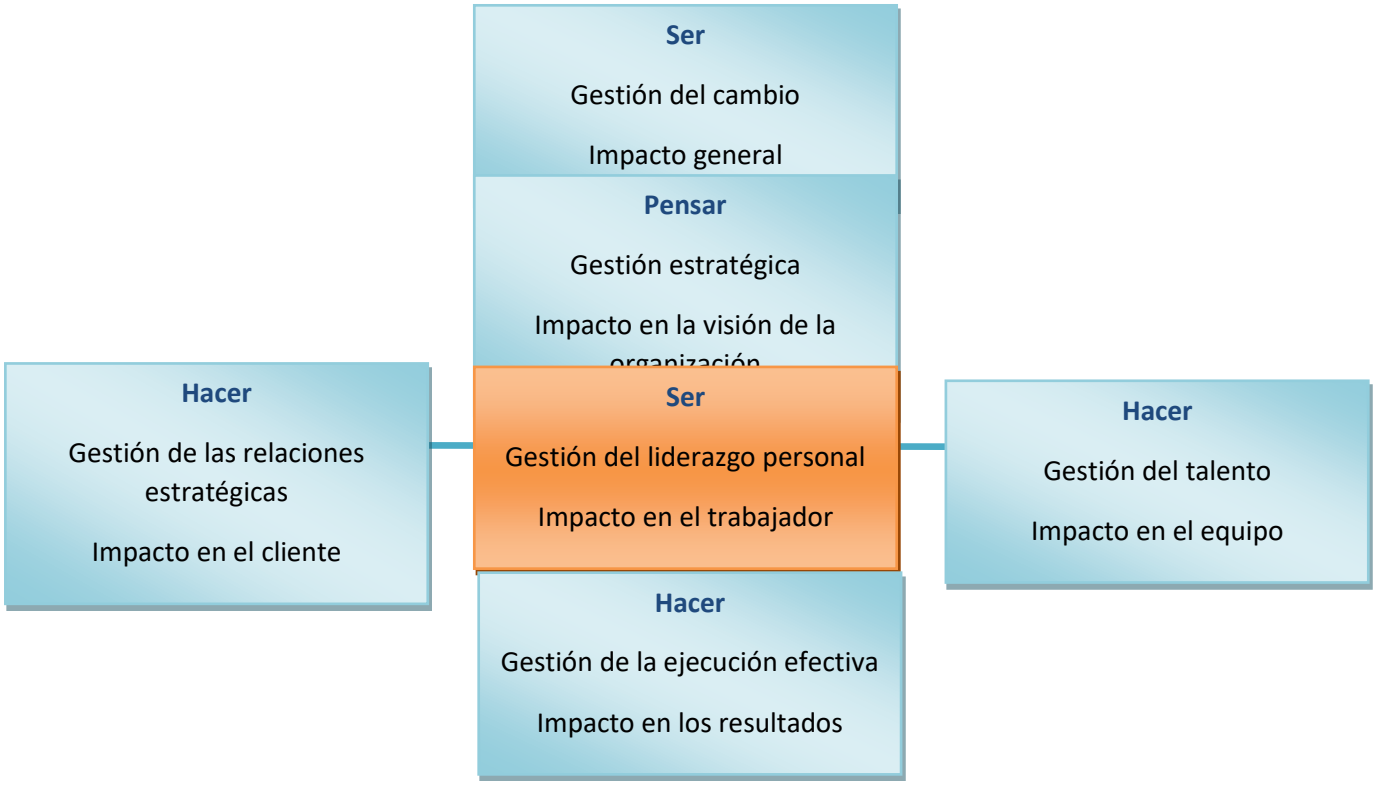
- **Competencia:** Es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

- **Desarrollo:** El crecimiento general y la intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

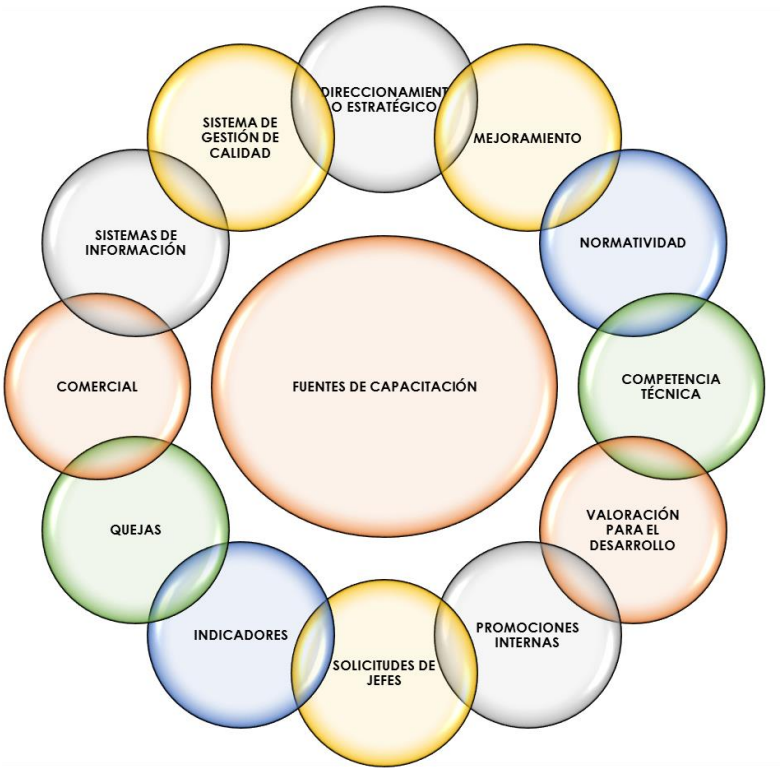
4. PROCEDIMIENTO

4.1. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para la identificación de las necesidades de capacitación, se debe tener en cuenta los 6 ejes estratégicos de la formación, con el fin de verificar que todos queden incluidos en el plan de formación consolidado.



La identificación de las necesidades considera las siguientes fuentes las cuales son consideradas en el proceso de planeación:



El Jefe de Selección y Desarrollo identifica con cada regional y los líderes de los procesos a través del formato **"Identificación de necesidades de capacitación"**, el primer insumo para la consolidación del plan de formación. En este formato se debe especificar las capacitaciones normativas y las que consideran deben recibir o brindar a otras áreas de la organización, con base a análisis de los indicadores de los procesos y los planes de mejoramiento. El área de Desarrollo consolida, evalúa y prioriza esta información con base a las necesidades organizacionales para dar cumplimiento a los objetivos e iniciativas estratégicas.

El Jefe de Selección y Desarrollo y el Analista de Desarrollo analizan los resultados del informe de la evaluación de desempeño, identificando necesidades de capacitación, entrenamiento, fortalecimiento de competencias comportamentales, de manera organizacional, por familia de cargos e individual.

El Jefe de Selección y Desarrollo, el Analista de Desarrollo y el Generalista analizan la información de ambas fuentes, identifica donde se vuelve reiterativa la necesidad de formación y entrenamiento, para facilitar la priorización en el plan de capacitación.

4.2. DISEÑO Y PLANIFICACION DE CAPACITACION

Una vez identificadas las necesidades de capacitación se analizan y priorizan en función de dar cumplimento a las necesidades y al presupuesto asignado. Con base en ello, se registra en la **Matriz de Capacitación Anual, Código R-GHU-039.** Considerando lo siguiente:

Condición	Especificación
Presupuesto	Se realiza anualmente en el mes de noviembre para la vigencia del año siguiente y es aprobado por el CEO del grupo.
Recursos	Salón / Video Beam / Sillas, Tableros / TV / DVD / Cámara, Salón capacitación.
Capacidad de Programación y Tiempos (Fecha y Duración)	Periodo de formación de febrero a noviembre
Método de Capacitación	Cursos y talleres internos o externos Entrenamiento y asesoría en el lugar de trabajo Autoformación E-learning (Cursos Virtuales)
Especificación del plan de Capacitación	Objetivos y requisitos de la organización. Necesidades de la Capacitación Personas que recibirán la información Contenido de la Capacitación

	Priorización (de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización)
Capacitadores Internos	Listados instructores
Capacitadores Externos	Deben cumplir con los requisitos de métodos de formación y criterios de selección definidos en este documento.

El Jefe de Selección y Desarrollo y el Analista de Desarrollo consolidan el plan de formación, y se presenta al Head de Recursos Humanos para la validación.

El Jefe de Selección y Desarrollo envía el plan de capacitación aprobado a cada regional, para su conocimiento y seguimiento.

Mensualmente el área de desarrollo identifica las capacitaciones programadas para dicho mes, y se contacta con el líder de la capacitación para su programación. Notifica a la regional para la realización de la logística interna (lugar, medios audiovisuales, refrigerio, citación a los participantes).

La regional envía al Analista de Desarrollo los soportes de asistencia y de medición de la eficacia de forma escaneada para que se consolide en la matriz de capacitación del grupo.

Mensualmente el Analista de Desarrollo envía a las Generalistas de Recursos Humanos matriz consolidada con las capacitaciones ejecutadas en el mes para su control y archivo en la regional.

Nota: En el caso de la Regional Suroccidente el proceso de selección es responsabilidad directamente del área de Desarrollo.

4.3. SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE CAPACITACIÓN

Para la selección de los proveedores de las Capacitaciones se tendrá en cuenta lo siguiente:

- **Externo**: Deberá demostrar sus conocimientos y experiencia en el manejo del tema de capacitación, como evidencia de esto se tiene el portafolio de servicios de los capacitadores externos.

  Nota: Las solicitudes de formación deben enviarse al Analista de Desarrollo, el cual con el área técnica involucrada validara su contenido para realizar la selección de proveedores para suplir la necesidad de formación.

- **Interno**: Podrán ser líderes de procesos, personal que ha recibido formación o que sea especializado en algún tema específico con las habilidades para replicar el conocimiento al interior de la organización, personal con excelente desempeño, conocimientos y experiencia reconocida en algún proceso. La Jefe de Selección y Desarrollo y el jefe inmediato los autoriza de acuerdo con la valoración para el desarrollo, competencia técnica, experiencia dentro y fuera de la organización y conocimientos evidenciados. Para su autorización se tendrá un listado de ***Capacitadores internos autorizados" Código AN2-GHU-IT-007***,

  Nota: Se validará con el jefe si la persona seleccionada cuenta con las habilidades requeridas para replicar el conocimiento ya sea con el contenido conceptual y en la comunicación.

  ✓ **El listado de Capacitadores Internos autorizados** sólo aplica para Angel Bioindustrial.

  Además, en cada capacitación se evaluará al capacitador con la ***"Encuesta de Satisfacción Inducción o Capacitación", Código R-GHU-026,*** en el ítem del facilitador. En caso de que un facilitador sea calificado como deficiente en algún aspecto por parte de los participantes, se llevara a cabo una retroalimentación con el área de comunicaciones. Si se repite el caso se evaluará la continuidad del colaborador como capacitador.

4.4. MECANISMOS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE A LA PRÁCTICA LABORAL

Una vez finaliza la jornada de capacitación, se debe asegurar la transferencia del aprendizaje a la práctica laboral, para ello se cuentan con mecanismos para la medir la efectividad del proceso formativo a partir del Modelo Kirk Patrick.

4.4.1 <u>Capacitación Interna</u>

Para la medir la eficacia de las capacitaciones realizadas, cada dueño de proceso o responsable de la solicitud de la capacitación debe definir la metodología que utilizará para medir el cumplimiento del objetivo propuesto, entre las cuales podrá usar algunas de las siguientes herramientas propuestas:

4.4.1.1 Medición de Aprendizaje: Se evalúan los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del proceso de capacitación.

- **Curva de Aprendizaje:** Consta de una evaluación pre y post, la cual permite tener información del nivel de conocimiento antes de recibir la capacitación y después. El tiempo de la aplicación de la evaluación post puede ser una vez terminada la capacitación o un tiempo después (a consideración del jefe inmediato) y los datos se deben diligenciar en la ***Curva de Aprendizaje código: Código R-GHU-034***

- **Evaluación Post:** Evaluación escrita o taller, que se realizará el jefe inmediato una vez terminada la capacitación o cierto tiempo después de realizada (un mes o dos meses).

4.4.1.2 Medición de Conductas y Comportamientos: Se evalúa los cambios que se han producido en el puesto de trabajo de la persona que ha asistido a la capacitación.

- **Supervisión Directa del Personal:** Seguimiento que realizará el jefe inmediato en campo (mientras la persona capacitada realiza las actividades en campo), hasta un mes después de haber recibido la capacitación. Para esto se debe diligenciar el formato *código* ***R-GHU-040.***

4.4.1.3 Medición de Resultados: Evalúa como impactó lo aprendido y puesto en práctica en los indicadores del área y del negocio.

- **Resultados:** Se refiere a la mejora de los resultados de los indicadores que se identifiquen como oportunidad de mejora, estos los define el solicitante, entre ellos tenemos Quejas Internas, Quejas Externa, Hallazgos de Auditorias, No Conformes, Reducción de Costos de la Operación, entre otros, que aporten a logro de los objetivos de la organización, la evidencia de esto se realizara con un informe que muestre la mejora el cual debe preparar el Solicitante, se debe

entregar al Analista de Desarrollo una copia de esta informe para archivo. Además a lo anterior se tendrá los resultados de la evaluación de desempeño anual.

Para todas las capacitaciones internas programadas por la empresa, el facilitador debe entregar a los participantes el "***Formato de Asistencia de Capacitación Código R-GCC-014"***, adicionalmente la ***"Encuesta de Satisfacción Inducción o Capacitación", Código R-GHU-026,*** lo que evidencia la percepción de los participantes frente a la capacitación. En esta encuesta se revisa la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles. El facilitador debe entregar al área de recursos humanos (Analista de Desarrollo y/o Generalista de Recursos Humanos) al finalizar la capacitación los formatos mencionados. El Analista de Desarrollo posteriormente consolida y analiza la información recolectada en las encuestas.

El mecanismo de evaluación de la eficacia de la formación debe quedar establecido en el plan de formación, de acuerdo con el tipo de formación a impartir.

4.4.2 Capacitación Externa

Para los programas de capacitación externa, se debe realizar la solicitud al área de Desarrollo en el formato ***"Solicitud de inscripción a programas de capacitación Externa" Código R-GHU-037***, el cual debe estar aprobado por el Jefe Inmediato, el Jefe de Selección y Desarrollo y para algunos casos por el Head de Recursos Humanos. Se comprobará su ejecución y asistencia por parte del personal, con el certificado y/o diploma que le entregue la institución que lo dicto.

Se debe entregar una copia del mismo al Analista de Desarrollo y/o Generalista de Recursos Humanos para su control y archivo en la hoja de vida del trabajador.

El mecanismo para evaluar los resultados de la capacitación externa se realizará a través de la mejora de un indicador asociado y por medio de una Actividad Especial (Capacitación, taller, conferencia, actualización del procedimiento, implementación de nuevas metodologías entre otros), para garantizar el retorno de la inversión en la gestión del conocimiento, además deberá entregar copia de las memorias de la formación.

Antes que la persona sea enviada a la capacitación, ésta deberá definir con su jefe inmediato el tipo de Actividad especial, con la cual certificará dicha capacitación y la forma de presentar los

resultados. El jefe inmediato, tendrán la responsabilidad de hacer seguimiento al desarrollo de la actividad.

Nota: El Analista de Desarrollo realiza seguimiento al retorno del certificado y seguimiento y cierre del compromiso adquirido como contribución a la organización. La fecha del compromiso quedará consignada en el formato de solicitud.

El no cumplimiento de los compromisos anteriores impedirá la aprobación y asistencia a otra capacitación por parte del solicitante, además implicará el pago de todos los valores cancelados por la organización con ocasión de la capacitación, curso, seminario o diplomado recibido, incluyendo los gastos de manutención y transporte. En este sentido, el trabajador deberá acordar el plazo, valor y número de cuotas con el Head de Recursos Humanos.

4.4.3 Virtual

El trabajador podrá realizar las capacitaciones que se hayan identificado como requeridas para el cargo en el plan de formación o en el plan de desarrollo individual de forma virtual, siempre y cuando el tema se encuentre disponible.

Aula Virtual – MOODLE: Se cuenta con una plataforma e-learning que permite el desarrollo de temas ajustados a las necesidades de la organización y dirigidos a poblaciones específicas, cada curso es diseñado por el facilitador responsable del proceso, desde el Corporativo se administran los cursos y la plataforma para todas las regionales. Por medio de esta herramienta se evalúa la efectividad de los cursos a través de varios mecanismos como evaluación post, foros, actividades, entren otros, y también se emite el certificado de aprobación.

Cursos Virtuales: Se utilizan cursos virtuales como herramienta de capacitación ajustado a las necesidades y población organizacional. Estos cuentan con una certificación que genera el ente formador.

Zoom: Contamos con una modalidad de capacitación virtual, en la cual se conecta de forma remota a través de salas virtuales con otras sedes, esto genera un mayor acercamiento con toda la población objetivo, a través de cámaras certificamos asistencia y aplican los mismos mecanismos para verificar la efectividad.

4.5 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Mensualmente se envía desde las regionales los soportes de las capacitaciones ejecutadas al Analista de Desarrollo, para que sean consolidadas en la matriz de capacitación del grupo. A través de esta matriz se lleva el control al cumplimiento del plan de capacitación, por medio de los indicadores del proceso.

Para asegurar el cumplimiento de las actividades programadas se realiza seguimiento mediante la matriz de capacitación y se monitorea mensualmente a través del ***indicador de cumplimiento del plan de capacitación***. Además de lo anterior también se realiza seguimiento a la capacitación del personal definido por actividad de formación, esto se hace mediante el ***indicador de cobertura de capacitación.***

Para calcular la efectividad del programa también se cuenta con un verificador el cual es el indicador de ***eficacia de las capacitaciones***, donde se monitorea si los temas fueron entendidos por la mayoría de las personas (mínimo 90% de las personas capacitadas) que recibieron el proceso de formación.

La efectividad del plan de formación, se hace evaluando el desarrollo en el nivel de competencias y desempeño de los trabajadores entre el año inmediatamente anterior y el año que finaliza.

Con el objetivo de monitorear la aplicación de una buena metodología por parte de los facilitadores de los procesos de formación, se realiza al finalizar cada proceso de enseñanza una encuesta de satisfacción, dichos resultados de esta encuesta se registran en una matriz y se genera el ***indicador de satisfacción mensual*** para verificar la eficacia de los facilitadores.

5. RESPONSABLES

Cargos responsables de la aplicación del presente procedimiento son:

- ✓ Head de Recursos Humanos
- ✓ Jefe de Selección y Desarrollo
- ✓ Analista de Desarrollo
- ✓ Generalista de Recursos Humanas
- ✓ Personal Interno que realice capacitaciones - Facilitadores
- ✓ Gerentes, Jefes, Coordinadores de área y/o sede

6. ANEXOS

- ✓ AN2-GHU-IT-007 Capacitadores Internos Autorizados
- ✓ AN3-GHU-IT-007 Flujograma Procedimiento de Capacitación de Personal – GRUPO SYNLAB

6.1 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- ✓ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 10015.
- ✓ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001.

7. MATRIZ DE CONTROL DE REGISTROS

Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención		Disposición
				Área	Inactivo	
Formato Solicitud de inscripción a programas de capacitación Externa	Oficina Analista de nómina y recursos humanos, en la carpeta individual de Historia Laboral por trabajador.	Archivada en las Historias laborales. Pueden acceder a ellas con la autorización del: Gerente General, Gerente Gestión Humana Analista de Administración de Personal	Hoja de vida	Por la vigencia del contrato laboral.	Destruye	Destruir
Formato Identificación Necesidades de Capacitación	Archivo físico y digital del Analista de Desarrollo	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Archivo Digital, Capeta Virtual , gestión humana	1 año	1 año	Destruir
Formato Solicitud de Capacitación	Archivador del Analista de Desarrollo	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Carpeta archivo Físico gestión humana	Al menos un año.	----------	Destruir

Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención		Disposición
				Área	Inactivo	
Formato Matriz de Formación y Capacitación Anual	Archivo en Red gestión humana y en Archivador del Analista de Desarrollo	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Archivo Digital, Capeta Virtual , gestión humana	1 año	1 año	Destruir
Formato de Asistencia de Capacitación	Archivador del Analista de Desarrollo	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Por fecha de la formación	Al menos un año.	----------	Destruir
Formato Encuesta de Satisfacción Inducción o Capacitación	Archivador del Analista de Desarrollo	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Carpeta archivo Físico gestión humana	1 año	1 año	Destruir
Formato Curva de Aprendizaje	Archivo en Red gestión humana	En Carpeta de archivo y puede ser accesada con autorización del Responsable	Archivo Digital, Capeta Virtual , gestión humana	1 año	1 año	Destruir

8. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de Modificación		Aprobó	Descripción del Cambio
1.	2012/11/01	Leidy Barreto	Numeral 4.5, se amplían los mecanismos para evaluar los resultados de la capacitación.
2.	2015/08/03	Leidy Barreto	Numeral 4.4.3 Mecanismos para evaluar la capacitación Virtual y el 4.5 Verificación del cumplimiento del Plan de Formación.
3.	2015/09/14	Leidy Barreto	Numeral 4.5 se especifica la actividad de notificación de la programación mensual de capacitaciones a los responsables correspondientes.
4.	2016/01/04	Leidy Barreto	Se realizan cambios en la redacción del documento.
5.	18/04/2017	Leidy Barreto	Se incluye la plataforma virtual de video conferencia y ajuste en la selección de facilitador interno.
6.	19/05/2017	Leidy Barreto	Se incluyen las fuentes de capacitación y ajuste en los Mecanismos Para Evaluar Los Resultados De La

			Capacitación Y La Transferencia Del Aprendizaje A La Práctica Laboral
7.	01/09/2017	Leidy Barreto	Numeral 4.3, se incluye el anexo AN2-GHU-IT-007 Capacitadores Internos Autorizados.
8	04/05/2018	Leidy Barreto	Se ajusta el manual de capacitación al modelo corporativo SYNLAB.

Revisó	Aprobó	Fecha de Vigencia:
JEFE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO MARIA ALEXANDRA GOMEZ	LEIDY JOHANNA BARRETO ESQUIVEL HEAD DE RECURSOS HUMANOS	2012/10/10
		Ultima Modificación: 2018/05/04



JAVIER HERNANDO ZAPATA POMARICO

Representante Legal