

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



TRABAJO DE GRADO II

**UNA ADECUADA CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA
INFRACCIONES ELECTRÓNICAS DE FLORIDABLANCA 'IEF' S.A.S., COMO
PILAR FUNDAMENTAL DEL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN
INFRACCIONES ELECTRÓNICAS DE FLORIDABLANCA 'IEF' S.A.S.,**

ALUMNO

JUAN GUILLERMO SERRANO MUSTAFÁ

TUTOR

JULIO CESAR BOTERO ALVAREZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2018-05-28

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
1 Introducción.....	6
2 Planteamiento del Problema	8
2.1 Reseña histórica.....	8
2.2 Planteamiento del problema	9
2.3 Pregunta de investigación.....	11
3 Justificación del proyecto	12
4 Objetivos.....	13
4.1 Objetivo General.....	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5 Marco Teórico y Marco Conceptual.....	14
5.1 Marco Teórico	14
5.2 Marco Conceptual.....	15
6 Metodología.....	16
7 Cronograma	17
8 Resultados encontrados	18
8.1 Primer Objetivo Específico – La evaluación del desempeño de los trabajadores como pilar fundamental de cualquier programa de capacitación	18

8.2	Segundo Objetivo Específico – El impacto de la capacitación en la empresa	
	Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS frente a un mundo cambiante	27
8.3	Tercer Objetivo Específico – Ventajas y desventajas de la implementación de programas de capacitación para los trabajadores.....	35
9	Conclusiones y Recomendaciones.....	38
10	Bibliografía.....	43
	Anexos.....	45

Resumen ejecutivo

Este proyecto de investigación se centra en el estudio de los procesos de capacitación realizados en la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca 'IEF', con el fin de analizar qué tan beneficiosas son las capacitaciones dentro de la empresa, igualmente, determinar cuáles son las ventajas y las desventajas que trae para la organización y en general, la capacitación del capital humano y ¿en qué medida los programas de capacitación brindados a los trabajadores influyen en el desarrollo de la misma?

Para elaborar este trabajo de grado se realizó una minuciosa revisión de la literatura existente sobre el tema, así como una exhaustiva búsqueda en bases de datos, artículos de internet y revistas científicas que hayan desarrollado los tópicos a tratar.

Asimismo, se escogió a la empresa: Infracciones Electrónicas de Floridablanca 'IEF', la cual se encarga de detectar, registrar, notificar y controlar las infracciones de tránsito cometidas en las calles del municipio de Floridablanca, durante las veinticuatro (24) horas del día, los siete (7) días de la semana. Para analizar el programa de capacitación que se desarrolla en 'IEF', se elaboró un formato de entrevista y un modelo de encuesta, con el fin de conocer las opiniones de directivos y empleados y analizar qué tan efectivas son las capacitaciones para el éxito de la empresa.

Al culminar la investigación se logró establecer que la implementación de programas de capacitación al interior de las empresas, ha sufrido numerosos cambios con el pasar de los años. Han logrado desarrollar programas modernos, innovadores, que van de la mano con los cambios propios del negocio y de la globalización, y que permiten formar trabajadores cada vez más proactivos, creativos y capaces de asumir retos. Todo este proceso ha llegado a satisfacer las necesidades propias de la organización, como se pudo observar en 'IEF'. El resultado final es:

una organización que se encuentra a la vanguardia tecnológica, implementando las nuevas técnicas de capacitación, haciendo mejores colaboradores después de cada sesión de formación y ofreciendo un servicio de excelencia y calidad a todos sus clientes.

1. Introducción

El programa de Administración de Empresas impartido por la Pontificia Universidad Javeriana comprende, entre sus áreas de estudio, el tema de administración de recursos humanos, término que hace referencia al “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Dessler, 1997).

El tema de la capacitación encuentra sus antecedentes históricos en la antigüedad, en donde “la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades, y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad” (Espinosa, 2009).

Tiempo después “con la revolución industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que realizaban, sino en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas.” (Espinosa, 2009).

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que el tema de la capacitación ha sufrido cambios drásticos con el pasar de los años, pues el mundo se encuentra en constante cambio y las necesidades no son las mismas, en principio era un tema reservado solo para ciertos sectores de la población, y con la industrialización de los procesos y la aparición de las guerras que se suscitaron en todo el mundo, dicho proceso debió extenderse a toda la población, se veía

necesaria su implementación en los diferentes tipos de empresa, comprendiendo que los empleados requerían avanzar en sus conocimientos y aptitudes, con fines no estrictamente comerciales, también de supervivencia y conservación de la raza humana.

Las capacitaciones abren paso a un cambio de mentalidad en las empresas, no solo se ve reflejado en los empleados, la estructura administrativa, financiera, comercial y, de logística y distribución, son beneficiadas gracias a estos nuevos aprendizajes, facilitan la realización de objetivos, alcanzando las metas propuestas en cada departamento.

Las capacitaciones permiten ir a la vanguardia, cambiar la estructura organizacional por una descentralizada, en donde el capital humano se convierte en el más valioso, son los colaboradores quienes permiten que la empresa avance, siendo proactivos y sintiéndose parte de la compañía, escuchar al equipo de trabajo es fundamental para corregir errores que muchas veces, la parte directiva no encuentra o deja pasar, lo cual genera gastos que la empresa podría invertir para su mejora continua.

Los trabajadores de hoy no buscan lo mismo que los trabajadores de épocas pasadas. Estos buscan progresar, aumentar sus conocimientos, evolucionar como colaboradores y dar lo mejor de sí mismos en la empresa, por tal razón debe cultivarse continuamente sus ideas, de esta forma las empresas serán exitosas junto a sus empleados.

2.Planteamiento del Problema

2.1 Reseña histórica

Infracciones Electrónicas de Floridablanca S.A.S., es una sociedad privada del tipo de las sociedades por acciones simplificadas con autonomía jurídica independiente cuyo objeto social se encuentra encaminado a detectar mediante dispositivos tecnológicos las infracciones de tránsito originadas en el municipio de Floridablanca a través de la ejecución del contrato de concesión No. 162 de 2011 con la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, que se encuentra regulado por la ley 80 de 1993 y la ley 1150 del 2011.

IEF S.A.S fue creada en el 2011 como consecuencia de la necesidad de organizar el flujo creciente del parque automotor además del control a la observación de las normas de tránsito por parte de los conductores, así como para abordar el problema creciente del incremento de los índices de accidentalidad derivados principalmente de los excesos de velocidad o el cruce de semáforos en rojo.

Además de lo anterior el comportamiento de gran número de conductores configurado en el estacionamiento indebido en diferentes zonas del municipio, contribuyó a que sectores específicos se vieran gravemente afectados con la aglomeración de vehículos que impedían el tránsito de peatones y la adecuada movilidad. Así lo afirmó la dirección de tránsito que aseveró que “los conductores están invadiendo el espacio público, andes y estacionando sobre vías principales. Por eso, la decisión es ejercer toda la autoridad para inmovilizar motos y carros. No es posible que un vehículo que cueste más de \$40 millones no pague un parqueadero que vale \$3 mil”

Por esta razón, en el marco la ley 1383 de Marzo 16 de 2010, concomitantes con el plan de Desarrollo de la Alcaldía de Floridablanca, se definió como una de las políticas, la movilidad inteligente. Lo que buscaba resolver la necesidad de incorporar las tecnologías informáticas para así lograr una eficiente gestión del sistema de movilidad; dado que, uno de sus principales objetivos era articular en forma eficiente y competitiva los sub sistemas viales, de transporte, regulación y control del tráfico con las tecnologías apropiadas.

Como se puede ver en el organigrama (Anexo No. 1) de la empresa tiene una estructura divisional, cuenta con cinco (5) unidades autónomas (Operaciones, Sistemas y Datacenter, Jurídica, HSEQ, Administrativa y Financiera) para conseguir los objetivos planteados por el Director General, también cuenta con dos (2) líneas de Staff de Apoyo (Medios y Comunicaciones y, Asesor Jurídico). Esta estructura exige un alto nivel de coordinación, obliga a la descentralización de decisiones, permite una mayor focalización en las actividades y adaptación a los clientes en determinada región, en este caso en Floridablanca-Santander, sin embargo, tiene ciertas desventajas, como lo es el alto número de colaboradores que requiere para apoyar las diferentes áreas de la empresa, difícil integración y estandarización.

2.2 Planteamiento del problema

La administración de recursos humanos ha sido definida como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Dessler, 1997)

Es así como el manejo que cada empresa le da a la administración del recurso humano, sea un adecuado o por el contrario un incorrecto manejo, podría influir de manera directa en el éxito

de la misma. Lo que nos lleva a preguntarnos ¿en qué medida los programas de capacitación brindados a los trabajadores al interior de una empresa, influyen en el desarrollo de la misma?

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que el tema de la capacitación ha sufrido cambios drásticos con el pasar de los años, pues en principio era un tema reservado solo para ciertos sectores de la población, y con la industrialización de los procesos y la aparición de las guerras que se suscitaron en todo el mundo, dicho proceso debió extenderse a toda la población, con fines de supervivencia y conservación de la raza humana.

Actualmente, la sociedad Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS (IEF SAS), ubicada en la ciudad de Bucaramanga, cuenta con un sistema de indicadores que opera manualmente a través de Excel, más no cuenta con un sistema automatizado de generación oportuna de los indicadores de gestión y operación de la compañía, esto trae como consecuencia para la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca S.A.S. en el manejo del recurso los siguientes problemas:

- Demora a nivel gerencial, puesto que implica una operación lenta y poco dinámica de los resultados obtenidos del sistema de indicadores, en los que se posibilita evidenciar falencias en la organización en general para así, tomar los correctivos necesarios.
- Demora de líderes de área a la hora de toma de decisiones de manera oportuna, ya que al no tener indicadores en línea o sistematizados, las dificultades u oportunidades de mejora no serán visibles sino hasta un tiempo tardío y no se atienden los hallazgos de una forma más eficiente.

Actualmente la empresa ha buscado soluciones a estos problemas, buscando una herramienta que se acople mejor y que les permita obtener datos de forma oportuna, los cuales estén alineados con los objetivos estratégicos de las dependencias y procesos de IEF SAS.

Asimismo, se han aumentado las capacitaciones de los encargados de este proceso, con el fin de mejorar el flujo de información en la organización.

2.3 Pregunta de investigación

Por lo expuesto anteriormente, en esta investigación se busca determinar ¿en qué medida los programas de capacitación brindados a los trabajadores al interior de Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS, influyen en el desarrollo de la misma.

3. Justificación del proyecto

Este proyecto tiene como objetivo conocer que tan influyentes son las capacitaciones en la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca S.A.S., para lograr su éxito gracias a la mejora continua. Este estudio tiene la importancia de determinar qué implicaciones tiene la capacitación de los trabajadores en relación con el desarrollo de la organización, y que aspectos positivos y negativos trae dicho proceso para la empresa. Este enfoque permite que las empresas puedan establecer, en primera medida, un correcto proceso de administración del recurso humano, enfocándose en la capacitación del trabajador, como una inversión que dará frutos a mediano y a largo plazo, y que dará un valor agregado al trabajador y a su vez a la empresa, enfocándose más que todo en IEF S.A.S.

De igual forma, es importante determinar si la inversión y por ende, los costos que acarrea dicho proceso, se ven recompensados con los aprendizajes que obtiene el trabajador, y que posteriormente pone en práctica en el ejercicio de su cargo y de las funciones que le han sido previamente asignadas.

Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS busca constantemente su avance y estar a la vanguardia de su sector, por lo tanto implementan capacitaciones continuamente. Todo esto con el fin de ofrecer un mejor servicio.

Se busca con esta investigación analizar qué tan eficientes son las capacitaciones brindadas por la compañía, mediante un análisis completo de las ya realizadas, teniendo a los colaboradores como prueba contundente.

4Objetivos

4.1 Objetivo General

Establecer si una correcta capacitación del recurso humano en el manejo de sistemas y flujos de información, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, influye en el éxito de la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS, a la que pertenecen los trabajadores.

4.2 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo propuesto se contemplan cuatro fases:

- La evaluación del desempeño de los trabajadores como pilar fundamental de cualquier programa de capacitación.
- Analizar el impacto de la capacitación en la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS, frente a un mundo cambiante.
- Establecer qué ventajas y desventajas se obtienen con la implementación de programas de capacitación para los trabajadores.

5 Marco Teórico y Marco Conceptual

5.1 Marco Teórico

Alrededor del tema del capital humano, han surgido diversas teorías, las cuales empezaron a fortalecerse desde el año de 1960 aproximadamente. Los principales autores que desarrollaron este tema fueron:

- a) Theodore William Schultz, quien según un estudio realizado por la Universidad Eafit, “desarrolló la teoría del Capital Humano e hizo énfasis en la educación como una inversión, donde el acceso a la educación y a la salud era determinado por los diferentes ingresos” (Universidad Eafit, 2007).
- b) Jacob Mincer afirmaba que “como los salarios aumentan a medida que se requiere mayor calificación, así como un mayor conocimiento de los procesos que son exclusivamente propios de dicha empresa, cosa que solo ocurre a medida que el individuo se especializa en la labor. Con el crecimiento de la empresa se necesitarán puestos cada vez más calificados. Será a medida que aumente el nivel de entrenamiento y especialización que hay en una empresa, que aumentarán también las diferencias salariales entre el grueso de la población laboral” (Mincer, 1974).

Para orientar la presente investigación, se eligió la teoría de Theodore William Schultz, en la cual se concibe la capacitación como una inversión, y no como un gasto más de la organización.

5.2 Marco Conceptual

- **IEF S.A.S:** Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS
- **Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS:** Empresa basada en un sistema que está constituido por equipos de alta tecnología para detección, registro, notificación y control del proceso contravenciones de las infracciones de tránsito cometidas en las calles sometidas a su inspección, las 24 horas del día – 7 días a la semana. (IEF, 2016)
- **Capacitación:** Conjunto de actividades realizadas bajo el fin de ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores, mejorando su desempeño.
- **Selección de personal:** Proceso en el que una organización busca al o a los colaboradores más capacitados para ocupar un cargo dentro de la misma.
- **Inducción al cargo:** Proceso en el que ingresa un nuevo colaborador a su puesto de trabajo con el propósito de que se adapte al cargo.
- **Evaluación de desempeño:** Proceso sistemático y periódico que se realiza en las empresas para analizar y evaluar los resultados de los colaboradores.
- **Seguimiento:** Proceso que busca conocer y analizar el trabajo que realizan los colaboradores para aumentar o mejorar su desempeño.
- **Sistema de información:** Software que ayuda a organizar y analizar datos.
- **Software:** Código de programación ejecutado en un procesador de computadora.
- **Software a medida:** Tipo de software que está hecho solo para cumplir las necesidades específicas de un individuo o empresa.
- **Indicador de gestión:** Conjunto de medidas cuantificables que una organización utiliza para medir su desempeño a lo largo del tiempo.

6 Metodología

El presente trabajo de grado realizará una investigación mixta de tipo cualitativa y cuantitativa, la cual se realiza por medio de los siguientes pasos:

- Recolección referencial: Este paso de la investigación se basa en la información obrante en libros, bases de datos, artículos científicos, y demás recursos que han desarrollado el tema de estudio.
- Preparación del material para la realización de las encuestas y entrevistas.
- Realización de la entrevista al jefe inmediato de operaciones para conocer la situación de la organización respecto a capacitaciones y su congruencia con la productividad y éxito en la empresa.
- Aplicación de las encuestas a colaboradores capacitados.
- Análisis de los resultados encontrados con el fin de formular conclusiones y recomendaciones.

Con el fin de obtener un análisis completo, se transcribieron e interpretaron la entrevista y encuestas realizadas, de esta forma, se conocería las opiniones de los colaboradores y de la empresa acerca de las capacitaciones, teniendo en cuenta la información recolectada para llegar así a una conclusión acerca de los beneficios que traen los programas de capacitaciones para la organización en general, siendo así, el pilar para el éxito de IEF.

7 Cronograma



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
La evaluación del desempeño de los trabajadores como pilar fundamental de cualquier programa de capacitación.	Analizar puestos de trabajo para encontrar falencias.	Gestión Humana	■																									
	Comparar indicadores de productividad.	Financiera	■																									
	Escoger un método de evaluación.	Gestión Humana	■																									
	Realizar autoevaluaciones.	Gestión Humana- Personal		■																								
Analizar el impacto de la capacitación en la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS, frente a un mundo cambiante.	Recopilar información interna de la empresa.	Practicante Universitario- Dpto. Operaciones	■																									
	Analizar información encontrada.	Practicante Universitario	■																									
	Realizar entrevista al jefe inmediato de operaciones.	Practicante Universitario- Dpto. Operaciones		■																								
	Realizar encuestas al personal que ha sido capacitado.	Practicante Universitario- Dpto. Operaciones		■																								
Establecer qué ventajas y desventajas se obtienen con la implementación de programas de capacitación para los trabajadores.	Indagar sobre las ventajas y desventajas que se han encontrado a lo largo de los años.	Practicante Universitario	■																									
	Analizar cuántas de esas ventajas y desventajas se encuentran en la empresa.	Practicante Universitario- Gestión Humana- Dpto. Operaciones				■																						
Considerar viabilidad de una nueva herramienta para facilitar el flujo de información y con ella, una nueva capacitación en el departamento de operaciones en la empresa.	Investigar en el mercado acerca de las posibles herramientas que se podrían implementar.	Lider de sistemas					■	■	■	■																		
	Comparar las opciones de software que cumplen con los requerimientos de la empresa.	Lider de sistemas- Dpto. Operaciones									■	■																
	Determinar e implementar la mejor opción.	Lider de sistemas- Dpto. Operaciones										■	■	■	■													
	Capacitar al personal que va hacer uso del software.	Gestión Humana															■	■										

Tabla No. 1, Cronograma de actividades en Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS.

8 Resultados encontrados

8.1 Primer Objetivo Específico – La evaluación del desempeño de los trabajadores como pilar fundamental de cualquier programa de capacitación

Una vez analizados los anteriores elementos, se considera que un proceso de capacitación válido, productivo y que le dé un valor agregado a la compañía, únicamente puede desarrollarse a partir de un profundo proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores. De no ser así, todo el esfuerzo invertido en los procesos de formación, tanto por parte de los trabajadores como por parte los formadores, habrá resultado completamente infructuoso.

El análisis de los puestos de trabajo, la elaboración y depuración permanente de los manuales de funciones y la interacción de cada puesto con los elementos de los procesos que se desarrollan al interior de las empresas es trascendental con el fin de desarrollar una visión sistémica de la organización. Sin esto una evaluación del desempeño no tendría sentido, pues no realizaría el aporte que requería la empresa.

La evaluación del desempeño es aquella que “consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones” (Gómez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1995).

“La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos” (Gómez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1995).

Una correcta evaluación del desempeño de los trabajadores, es aquella que permite descubrir las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, lográndose así la implementación de planes de capacitación y formación que estén en consonancia con las necesidades reales de la

organización, y con los perfiles reales de los trabajadores que van a ser sujetos de dichos programas.

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

“El desempeño de los trabajadores se evalúa con el fin de que los mismos sepan cómo ejercen las funciones que les han sido asignadas y que cambios y correcciones deben hacer al respecto” (Chiavenato, 2009)

De igual forma, las empresas necesitan conocer de primera mano todo lo relacionado con el desempeño de sus trabajadores, por las razones que se exponen a continuación:

1. Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensas respecto a él.

6. Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo.

7. Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores”
(McGregor, 1972)

Es así, como la evaluación del desempeño se constituye en una herramienta de gran importancia para el área de recursos humanos, y para la compañía en general, pues le permite al trabajador ajustar la percepción que tienen de él y, además, la percepción de sus compañeros, y superiores, en relación con su desempeño.

2.Autoevaluación del desempeño

“El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma”
(Chiavenato, 2009)

Es claro que la autoevaluación del desempeño es una herramienta de gran utilidad en aquellas empresas en las cuales se ha cultivado el valor de la honestidad como principio de la organización, pues permite que cada colaborador analice a consciencia las fortalezas y

dificultades que presenta en cada una de las tareas encomendadas, permitiéndosele igualmente la posibilidad de presentar planes de mejora ante las falencias detectadas por él.

3. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores. A continuación, se describen los métodos más tradicionales de la evaluación del desempeño:

3.1 Escalas gráficas

Tal y como se puede observar en el Anexo No. 1 “es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009)

“Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados, sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero en general se ubica entre 5 y 10 factores” (Chiavenato, 2009)

“Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo)” (Chiavenato, 2009)

3.2 Elección forzada

“Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de escala gráfica. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos

del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases” (Chiavenato, 2009)

“El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado” (Chiavenato, 2009)

3.3 Investigación de campo

“Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado” (Chiavenato, 2009)

“El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior a resultados” (Chiavenato, 2009)

3.4 Método de los incidentes críticos

“Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos” (Chiavenato, 2009)

3.5 Listas de verificación

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de estos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa” (Chiavenato, 2009)

Del análisis y comparación de los cinco métodos tradicionales de evaluación del desempeño, se puede concluir que los mismos se enfocaban principalmente en una evaluación de carácter cuantitativo, basándose en cifras y puntajes obtenidos, dejando de lado el aspecto cualitativo que debe contener toda evaluación.

Por otra parte, estos métodos de evaluación se realizaron de manera general, partiendo del supuesto de que todos los trabajadores de todas las compañías presentaban las mismas características, sin tener en cuenta variantes como el sexo, la edad, la formación académica, la experiencia, y la industria en la que se desenvuelve cada colaborador. En el anexo No. 3 se evidencia de que forma opera este método tradicional.

Estas falencias fueron superadas por los métodos modernos de evaluación del desempeño como se verá a continuación.

4.Métodos modernos de evaluación del desempeño

Estos métodos surgen para contrarrestar las críticas realizadas a los métodos tradicionales.

Los nuevos modelos se caracterizan por ofrecer soluciones creativas e innovadoras a las organizaciones y que resulten más acordes con las exigencias del mercado actual.

4.1 Evaluación participativa de objetivos (EPPO)

“Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Ahora la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias” (Chiavenato, 2009)

4.2 Evaluación de 360°

Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado.

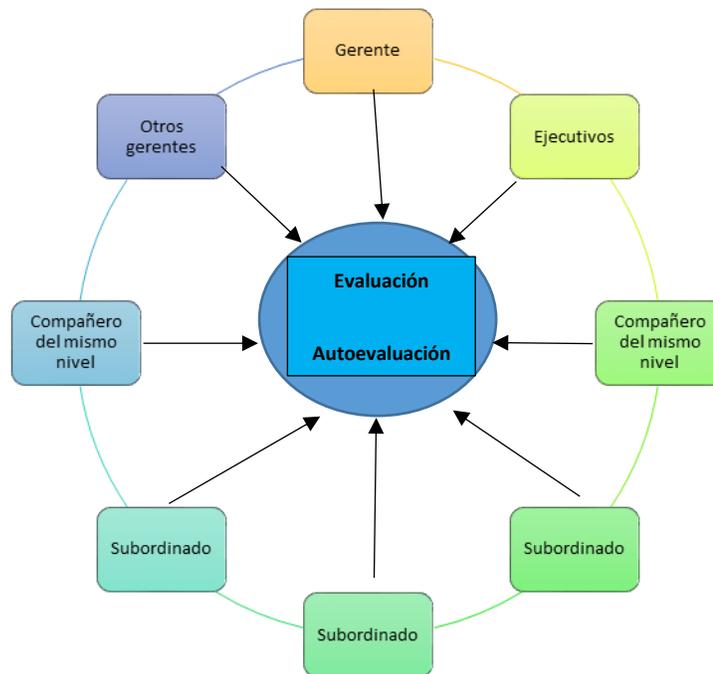
“La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan acciones futuras y los planes para la mejora individual” (Chiavenato, 2009)

“Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas” (Chiavenato, 2009).

“A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente-y el apoyo de recursos humanos-un plan individual de desarrollo” (Chiavenato, 2009)

Por medio del siguiente esquema se puede visualizar de qué manera opera el método de evaluación 360°.

Ilustración 1. Evaluación de 360°



Fuente: Tomada de “Gestión del Talento Humano” de Idalberto Chiavenato, pág. 266.

Una vez analizados detalladamente algunos métodos de evaluación de desempeño, tanto los tradicionales, como los modernos, consideró que el método más completo y eficaz es el de la evaluación de 360°, por cuanto involucra no solo al trabajador, sino a sus compañeros de trabajo que se encuentren en su mismo nivel y a los directivos, siendo así un proceso integral que permite identificar las fortalezas y debilidades de cada trabajador de manera individual y pormenorizada, con el fin de implementar un plan de mejora a desarrollar.

8.2 Segundo Objetivo Específico – El impacto de la capacitación en la empresa

Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS frente a un mundo cambiante

Con el fin de confrontar la investigación realizada, se quiso llevar a campo para conocer si las capacitaciones son aplicadas en las empresas y cómo se sienten sus trabajadores respecto al recibir este tipo de procesos para la mejora continua y el aumento de conocimientos para un mejor desempeño en las tareas que cumplen dentro de la compañía.

Se elaboraron un formato de entrevista para el jefe inmediato y conocedor de las capacitaciones realizadas en la empresa (Anexo 2), y un modelo de encuesta para realizarles a los colaboradores que han recibido capacitaciones (Anexo 3). Para este trabajo de campo, se escogió la empresa santandereana: Infracciones Electrónicas de Floridablanca (IEF).

Al entrevistar a María Emile Pérez, Jefe HSEQ y RRHH de IEF (Anexo 4), se pudo observar el interés constante de la empresa en cuanto a las capacitaciones del personal, encuentran en ellas la mejor opción para lograr una evolución en cuanto a herramientas tecnológicas y sistemas, creen fielmente que las capacitaciones y el tener a sus colaboradores bajo esas facultades, IEF sería cada vez más exitosa.

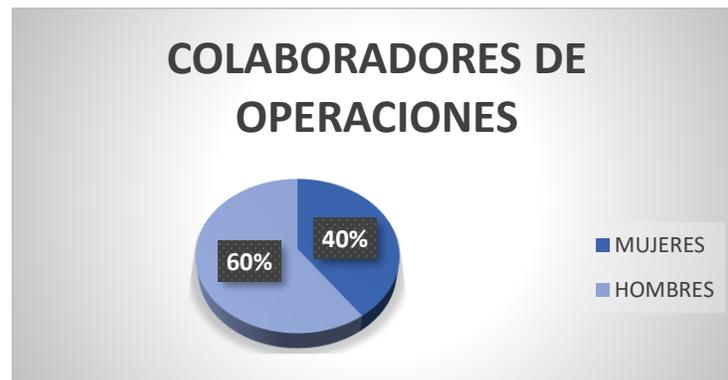
Como resultados relevantes de la entrevista, se constata que las capacitaciones son reamente necesarias dentro de la organización, el estar constantemente actualizados con los sistemas de indicadores para analizar los datos recolectados, trae como beneficios: una mayor productividad, eficiencia en los procesos, mejor comunicación interna y aumento de conocimientos. Asimismo, la empresa ve a sus colaboradores como un capital esencial, pues son ellos los que día a día logran el rendimiento adecuado para IEF y terminan siendo “socios” de la misma, por esa razón, los directivos opinan que las capacitaciones jamás serían un gasto, siempre

la consideraran como una inversión, las cifras que se destinan para ese proceso, son mínimas a comparación de los beneficios que otorga.

Se encontraron como coincidencias en la entrevista y las encuestas que ambas partes opinan que las capacitaciones que se realizan son importantes para el desarrollo de la empresa, son suficientes, mejoran el desempeño laboral, agiliza la toma de decisiones y solución de problemas, contribuye a la creación de nuevos sistemas y tecnologías y aumenta la productividad y motivación de los colaboradores. Se pudo observar que utilizan específicamente dos tipos de capacitaciones: E-Learning y Lecturas.

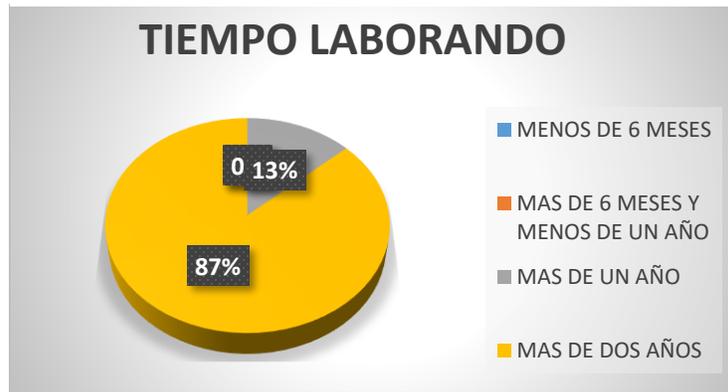
Respecto a las encuestas realizadas a los colaboradores que se han capacitado, en las siguientes graficas se puede observar los resultados que arrojaron. Cada una de las gráficas corresponde a cada una de las preguntas de la encuesta:

Gráfica 1. Distribución por género colaboradores Mujeres y Hombres



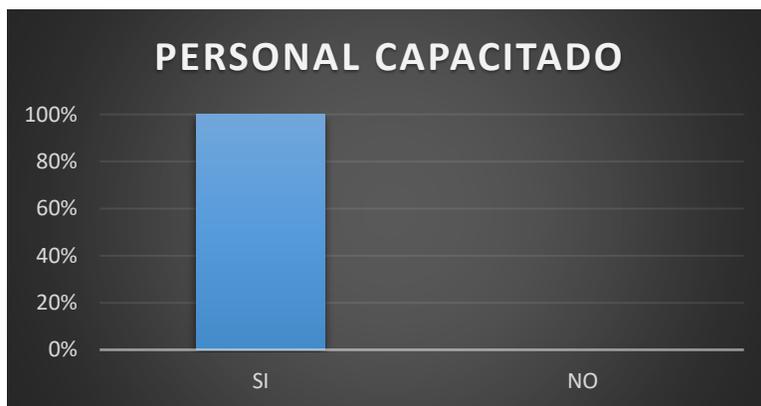
En esta grafica se puede observar que en la empresa hay más colaboradores hombres que mujeres, esto se debe a que las personas que se han presentado al cargo han sido más del género masculino. La distribución por áreas es similar, solamente en la dependencia Administrativa y Financiera, se encuentra un mayor porcentaje de personal femenino.

Gráfica 2. Tiempo trabajando en la empresa.



13 colaboradores llevan trabajando más de 2 años en la empresa y solo 2, llevan más de un año. Este resultado muestra que la empresa trata de conservar a sus empleados otorgando diferentes beneficios, logrando de esta forma, que se sientan parte de la empresa. La estabilidad del grupo de colaboradores es un factor clave, puesto que la fidelización y el compromiso han sido considerados aspectos que contribuyen al éxito de todas las organizaciones, logran que los empleados se involucren, estén motivados, generen confianza antes los clientes, sean más productivos, creativos y aportantes, creando así, un excelente talento humano.

Gráfica 3. Personal Capacitado en IEF S.A.S.



Las 15 personas han recibido capacitaciones puesto que la empresa no excluye a sus empleados de las actividades que realizan para aumentar sus conocimientos. Esto trae como

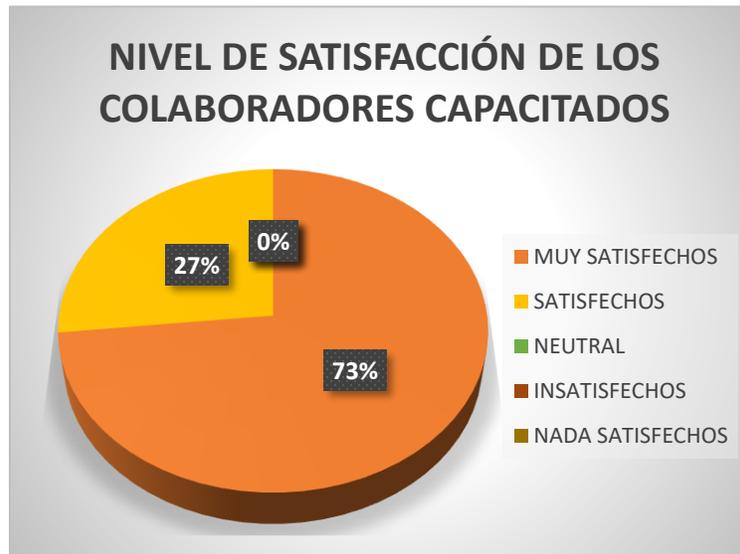
beneficios tener un capital humano más poderoso, evitar la obsolescencia de las nociones de los colaboradores, tienen un mayor sentido de pertenencia con la organización, un mejor y motivado ambiente laboral, puesto que el grado de formación influye en el nivel de productividad.

Gráfica 4. Opinión de los colaboradores respecto a las capacitaciones y su mejora respecto al desempeño laboral



Como se puede ver en la gráfica la totalidad de los empleados opinan que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral. Esto muestra que han visto resultados del entrenamiento que han recibido por parte de la empresa, en cuanto a productividad, resolución de problemas y eficiencia, cuando a los colaboradores se les reconocen sus logros, el ambiente laboral mejora y la motivación aumenta, las cifras demuestran el compromiso y la efectividad de las capacitaciones, no solo la empresa se beneficia puesto que los empleados también reconocen la existencia de un crecimiento personal con cada una de las capacitaciones a las que han asistido, siendo mejores profesionales.

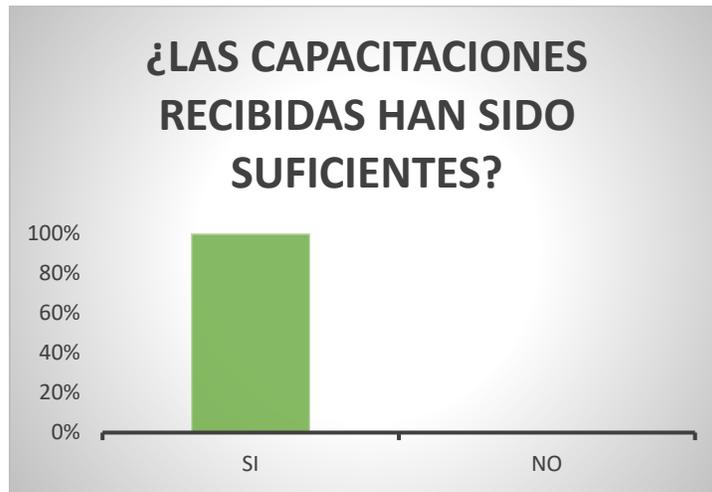
Gráfica 5. Nivel de Satisfacción del personal capacitado



11 trabajadores se encuentran muy satisfechos con las capacitaciones puesto que escogieron marcar el número 5 en la escala, mientras que 4 colaboradores les satisface las capacitaciones, optando por marcar el número 4.

Ningún colaborador manifestó no estar satisfecho con las capacitaciones, lo cual demuestra que han impactado positivamente en su desempeño laboral y crecimiento personal, las capacitaciones aumentan la autoestima de los empleados puesto que permiten conocer mejor el funcionamiento de la empresa y realizar los procesos de una mejor forma, motivando así al trabajador y hacerlo sentir parte de la organización.

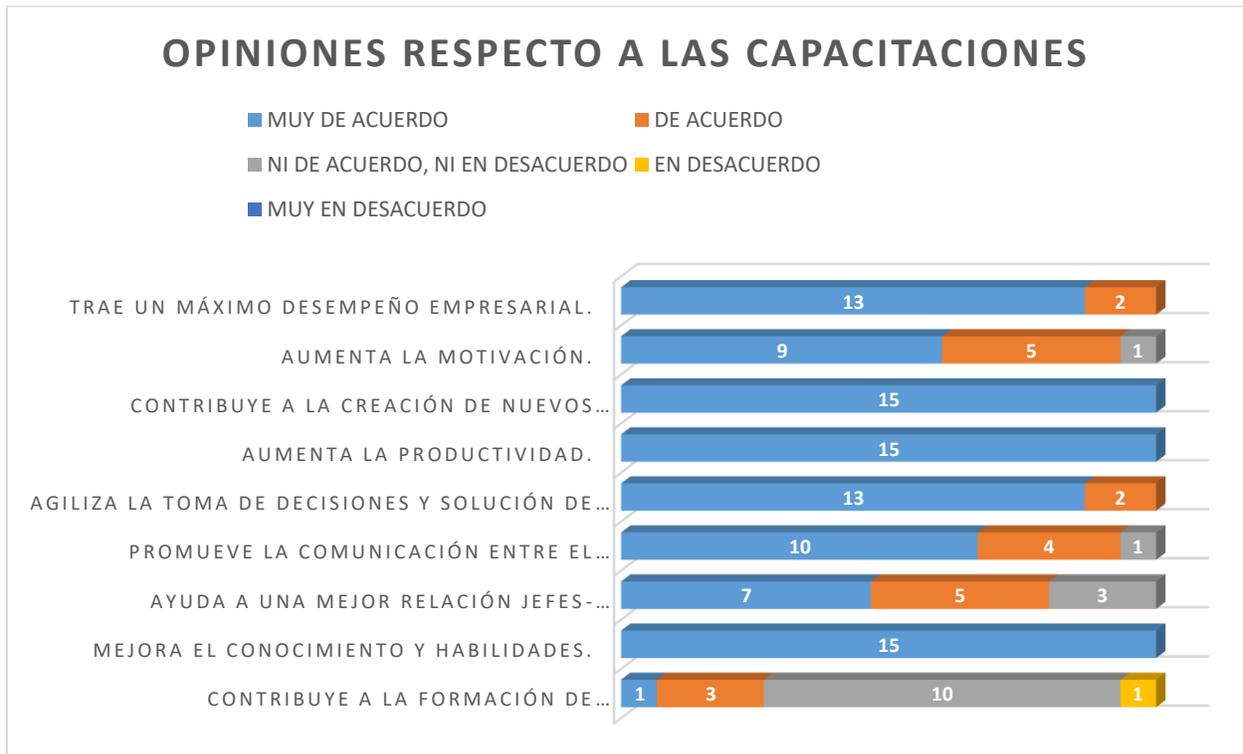
Gráfica 6. Opinión de los colaboradores respecto a la cantidad de capacitaciones recibidas



Los colaboradores encuestados eligieron de manera unánime que las capacitaciones que han recibido han sido suficientes, las capacitaciones deben hacerse cuando son requeridas, no constantemente puesto que perderían su fin primordial, el capital humano lo vería rutinario y su nivel de aprendizaje no sería igual de alto, asimismo, el capacitar al personal representa una inversión alta para la empresa.

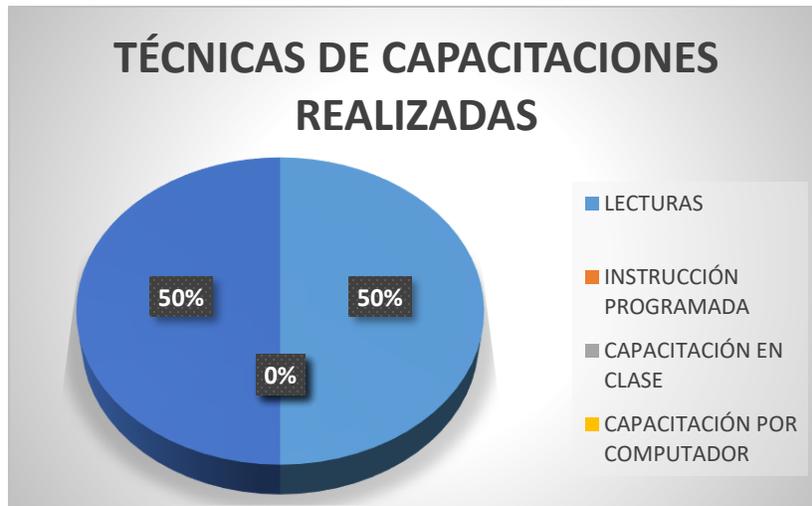
Respecto a las afirmaciones presentadas a los colaboradores acerca de las capacitaciones, los resultados fueron:

Gráfica 7. Opiniones del personal encuestado respecto a las capacitaciones realizadas.



Como se observa en la gráfica, los colaboradores opinan que las capacitaciones traen diferentes beneficios para su crecimiento personal y laboral. Llama la atención que en la única afirmación en la que creen que no tiene relevancia las capacitaciones es: “Contribuye a la formación de colaboradores líderes”. La connotación de esta respuesta está en que las capacitaciones se enfocan en aspectos más técnicos y descuidan otros aspectos, la productividad, eficiencia, motivación, desempeño, comunicación y conocimientos, con el fin de alcanzar el éxito de la organización y que al igual que sus equipos, su capital humano sea una ventaja competitiva.

Gráfica 8. Técnicas de capacitaciones realizadas



Los 15 colaboradores escogieron dos opciones en específico respecto a la técnica usada en “IEF” de capacitación: E-Learning y Lecturas, la empresa prefiere esas opciones porque son más económicas, fáciles de usar y didácticas. Se acoplan a los diferentes “tipos de estudiantes” y se puede lograr una buena retroalimentación.

El capital humano es el motor de toda organización y en Infracciones Electrónicas de Floridablanca S.A.S. no es la excepción, en esta empresa se piensa en el desarrollo personal y laboral de sus colaboradores, por tal motivo, las capacitaciones son un programa intocable, puesto que los beneficios van más allá de los nombrados durante todo el trabajo, IEF S.A.S. no sería lo mismo sin ellas y sus empleados no serían el excelente capital humano con el que cuentan actualmente.

8.3 Tercer Objetivo Específico – Ventajas y desventajas de la implementación de programas de capacitación para los trabajadores

Con la realización de esta investigación se pudieron establecer los aspectos positivos y negativos que trae para las organizaciones la implementación de programas de formación y capacitación para los trabajadores.

Según el Diccionario de la Lengua Española, se entiende por ventaja: “La superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa, y la excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene” (Diccionario de la Lengua Española, 2014)

A continuación, se establecen las ventajas que trae consigo la implementación de los programas de capacitación:

- Permiten que las empresas estén preparadas constantemente para los desafíos propios de la globalización, la innovación y la competencia.
- Logra que los trabajadores se conviertan en personas expertas en su área, emprendedoras, y que estén enfocadas hacia los cambios que se puedan presentar.
- Produce beneficios para terceros directamente e indirectamente relacionados con la compañía, tales como los clientes y proveedores.
- Moldea progresivamente el comportamiento de los empleados, con el fin de que se alcancen los objetivos corporativos.
- Permite que los trabajadores desarrollen al máximo sus talentos y habilidades innatas.
- Brinda a los trabajadores las herramientas necesarias para superar las dificultades que puedan presentar en el ejercicio de su cargo.

- Procesos de capacitación como el e-learning, resultan mucho más económicos, prácticos e innovadores que los procesos tradicionales.

Igualmente, el Diccionario de la Lengua Española, define una desventaja como:

“Mengua o perjuicio que se nota por comparación de dos cosas, personas o situaciones”

(Diccionario de la Lengua Española, 2014)

Con fundamento en dicha definición, se determinaron las siguientes desventajas que se pueden presentar con la implementación de los programas de capacitación:

- Las fases del proceso de capacitación tales como el diagnóstico, el desarrollo y la ejecución pueden resultar difíciles de realizar si no se cuenta con los recursos tanto físicos como económicos para su implementación.
- Si no se realiza un adecuado diagnóstico de las necesidades de la empresa, la planeación e implementación del programa de capacitación resultará infructuoso, pues no estará en concordancia con los requerimientos de los trabajadores y de la organización.
- Implementar procesos de capacitación al interior de una organización puede resultar muy costoso, en especial si hay un alto nivel de rotación laboral, pues el proceso tendría que repetirse una y otra vez.
- Realizar programas de capacitación no siempre implica que los trabajadores estén dispuestos a recibir los conocimientos que se quieren impartir, ni que quieran poner en práctica los conocimientos recibidos.

Es claro, que las ventajas superan las desventajas por lo que se puede concluir que los programas de capacitación y formación se tornan indispensables para las organizaciones, sin importar si son grandes o pequeñas, nuevas o ya se encuentran consolidadas en el mercado, ni la clase de industria a la que pertenecen. Y es un factor determinante en el éxito que pueden alcanzar las organizaciones, definido este último como “la consecuencia positiva de una acción o emprendimiento y la acción de sobresalir en alguna actividad o lograr destacarse y salir por encima del resto de la competencia” (<http://designificados.com/exito/>, 2018)

Teniendo en cuenta la exhaustiva investigación y comparándola con los resultados que han dado las capacitaciones en Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS, se puede evidenciar que los programas de capacitación realizados en la empresa han sido beneficiosos, no solo para quienes la reciben y la compañía como tal, también se ve como éstas se relacionan indirectamente con terceros, con todas las partes interesadas.

9 Conclusiones y Recomendaciones

Una vez concluida la investigación que dio origen a este trabajo de grado, se pudo establecer:

1. El papel que juegan los procesos de capacitación en el éxito de las organizaciones parten de la base de una adecuada selección del personal, pues resulta indispensable contar con trabajadores idóneos para los cargos que van a desempeñar y las funciones que van a cumplir en el ejercicio de los mismos.

Es por esto que se recomienda tener especial cuidado en la definición del perfil del trabajador requerido por parte del área que lo solicita, con el fin de facilitar al área de Recurso Humano tanto la convocatoria, como la selección del nuevo trabajador.

2. Los procesos de inducción al puesto de trabajo, deben ser objeto de permanentes ajustes, de acuerdo con los cambios propios de un mundo globalizado, pues de no actualizarse permanentemente pueden convertirse en obsoletos.

Se recomienda hacer un proceso permanente de depuración de los manuales de funciones, con el fin de que retiren las funciones que ya no se realizan y se introduzcan las que se requieren en el desarrollo del puesto y así mismo orientar más adecuadamente los profesos de formación que realiza la empresa.

3. Los procesos de capacitación permiten a los empleadores moldear a los trabajadores de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, del sector la industrial en el cual se ubica la empresa Infracciones Electrónicas de Floridablanca SAS y de las exigencias

permanentes de un mercado en constante evolución. Todo esto enfocándose en lograr los objetivos corporativos propuestos.

Es así que se recomienda que la empresa se constituya en el mejor sitio para trabajar “The best place to work”, a consideración del trabajador, lo cual se dará en el caso de que la organización brinde todos los elementos que el colaborador requiere para un adecuado desempeño y los valores agregados que cada trabajador le aporta a la empresa por sentirse identificados y con un alto sentido de pertenencia.

4. Otra etapa que resulta crucial en el proceso de administración del recurso humano, es la relacionada con la evaluación del desempeño, pues es aquella que basada en el mérito permite medir las competencias de cada trabajador y el comportamiento frente a su cargo. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas, profundas y que sean comparadas con las de periodos anteriores, con el fin de conocer los puntos de constante evolución, así como los que requieren de especial atención.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de fundamento para ascensos, aumentos salariales, traslados a otras ciudades o a otras dependencias, o para aspectos no tan positivos tales como amonestaciones, llamados de atención, e incluso despidos. Se recomienda, para no perder los valores agregados que se han adquirido a través de los procesos de capacitación, estar en la continua búsqueda del lugar donde mejor se desempeña el trabajador y así evitar que este aspecto diferencial lo reciba la competencia, lo mismo, que para establecer algún ranking de reconocimientos por logros alcanzados.

Tener claro como es el desempeño de cada trabajador, sirve de fundamento para realizar un diagnóstico acertado de las necesidades de capacitación y formación de éstos con lo que se

logra un ajuste permanente de las labores de cada trabajador con las exigencias nuevas que el mercado actual va presentando en términos de innovación, oportunidad y calidad de los productos.

Se recomienda un acompañamiento personalizado y a su vez grupal de los componentes de cada área y su interacción armoniosa con las demás áreas de la empresa

5. Se recomienda implementar una herramienta digital, que corresponda a un programa desarrollado a la medida, que cumpla con los requisitos para apoyar a los jefes de área con el flujo de información de una manera clara y sencilla a la hora de diseñar y construir los indicadores, para que de esta manera, se pueda monitorear los diferentes procesos con que cuenta la organización, puesto que el proceso actualmente no es eficiente, lo cual genera costos adicionales a la organización y sus colaboradores solo pueden realizar sus tareas dependiendo de los equipos y programas que da IEF y las capacitaciones no pueden influir desde este punto.

Asimismo, se recomienda al departamento de TIC, a través de ese software (programa desarrollado a medida), para que sistematice los indicadores de operación de la compañía en los diferentes procesos; principalmente aquellas áreas operativas (operaciones, recaudo, audiencias públicas), de manera que la gerencia pueda observar el comportamiento de las mismas de manera oportuna.

6. Al implementar esta herramienta, se recomienda a la organización que los colaboradores reciban una capacitación sobre su uso y del nuevo manejo que se le dará a este software. Esta implementación cambiaría totalmente el trabajo que llevan haciendo hace más de

7 años en la compañía, lo cual optimizaría recursos y facilitaría el flujo de información, haciendo los procesos más eficientes y aumentando la productividad.

7. El proceso de administración de recursos humanos finaliza con el seguimiento que le hace el área encargada a cada trabajador, identificando si efectivamente cumple con las características propias del cargo que fue ofertado, si desempeña adecuadamente las funciones que le fueron asignadas y si ha cumplido con las metas que la organización tenía previstas para respecto del mismo.

Por lo anterior, se recomienda realizar un seguimiento de cerca y permanente que permita conocer de primera mano los aspectos ya mencionados, corregir cualquier desviación que se presente en forma oportuna y por pequeña que ella sea, con el fin de evitar esfuerzos innecesarios y sobrecostos por los reprocesos que se suscitan con las desviaciones.

8. De la información analizada se puede concluir igualmente que organizaciones altamente exitosas invierten grandes recursos en la implementación de programas de capacitación para sus trabajadores, pues no lo consideran como un gasto sino como una inversión, que logrará el cumplimiento de las metas de la organización.

Por lo que se recomienda la realización de un Benchmarking permanente, el cual consiste en una “técnica de gestión que se basa en tomar como referencia las prácticas más destacadas de otras empresas, ya sean del mismo sector o de otro, para adaptarlos al propio negocio con el propósito de conseguir unos mejores resultados” (www.economiasimple.net, 2016)

9. Como conclusión final de la investigación se pudo determinar que la implementación de procesos de capacitación al interior de las organizaciones trae múltiples beneficios para las mismas, entre los cuales se encuentran que se logren alcanzar los objetivos corporativos, se empodere al máximo el potencial de cada uno de los trabajadores, y cada empresa encuentre las herramientas necesarias para asumir los retos propios de un mercado globalizado.

Aunque también se presentan algunas desventajas tales como los elevados costos de los programas de formación, y el desarrollo de planes que no están acordes con las necesidades reales de la organización y con los perfiles que hacen parte de la misma, resultan mínimas en comparación con el éxito que puede alcanzar la empresa con el desarrollo de estos planes de formación y capacitación de los trabajadores.

Al no contar con las herramientas correctas para el manejo de la información es cuando las empresas comienzan a disminuir en su productividad y eficiencia, sus empleados no pueden generar más de lo que ya existe, con una nueva innovación en IEF S.A.S se lograría la mejora continua y generación de valor para la empresa, lo cual es clave en todas las organizaciones.

Es por esto que se recomienda ajustar permanentemente los procesos de capacitación de acuerdo con las necesidades propias del momento, y diseñar puestos de trabajo flexibles que se puedan ajustar los cambios constantes del mercado.

10 Bibliografía

- Barcenas, F. P. (2001). Hipotesis de señalización frente a capital humano. *Revista de economía aplicada Barcelona*.
- Bartz, D., Schwndt, D., & Hillman, L. (1989). *Difference between T and D, Personell Administrator*.
- Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Enviroment*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiswick, B. R. (2003). *Jacob Mincer, Experience and the Distribution of Earnings*. Alemania.
- Decreto 1567 (Departamento Administrativo de la Función Pública 5 de Agosto de 1998).
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Prentice-Hall Upper Saddle River.
- Diccionario de la Lengua Española*. (2014). Madrid: Real Academia Española.
- Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México D.F: Trillas.
- Gómez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (1995). *Managing, Human Resources*. Prentice-Hall.
- <http://designificados.com/exito/>. (2018). Obtenido de <http://designificados.com/exito/>
- Ivaneceovich, J. M. (1995). *Human Resource Management*. New York: Richard D. Irwin.
- McGregor, D. (1972). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*.
- Mejia, L. R., Balkin, D., & Robert, C. (1995). *Managing Human Resources*. New York: Prentice-Hall.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: National.
- Schultz, T. (1985). *Investing in people. The economics of population quality*. España: Ariel S.A.

Trice, H. M., & Bayer, J. (1993). *The Cultures of Organizations*. Prentice-Hall.

Universidad Eafit. (2007). *Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Medellín: Universidad Eafit.

Universidad Eafit. (2007). *Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Medellín: Universidad Eafit.

Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Investigación en Administración en America Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Valdovinos, R. B. (2004). *Legislación Laboral*. México D.F: Limusa Noriega.

www.economiasimple.net. (2016). Obtenido de

<https://www.economiasimple.net/glosario/benchmarking>

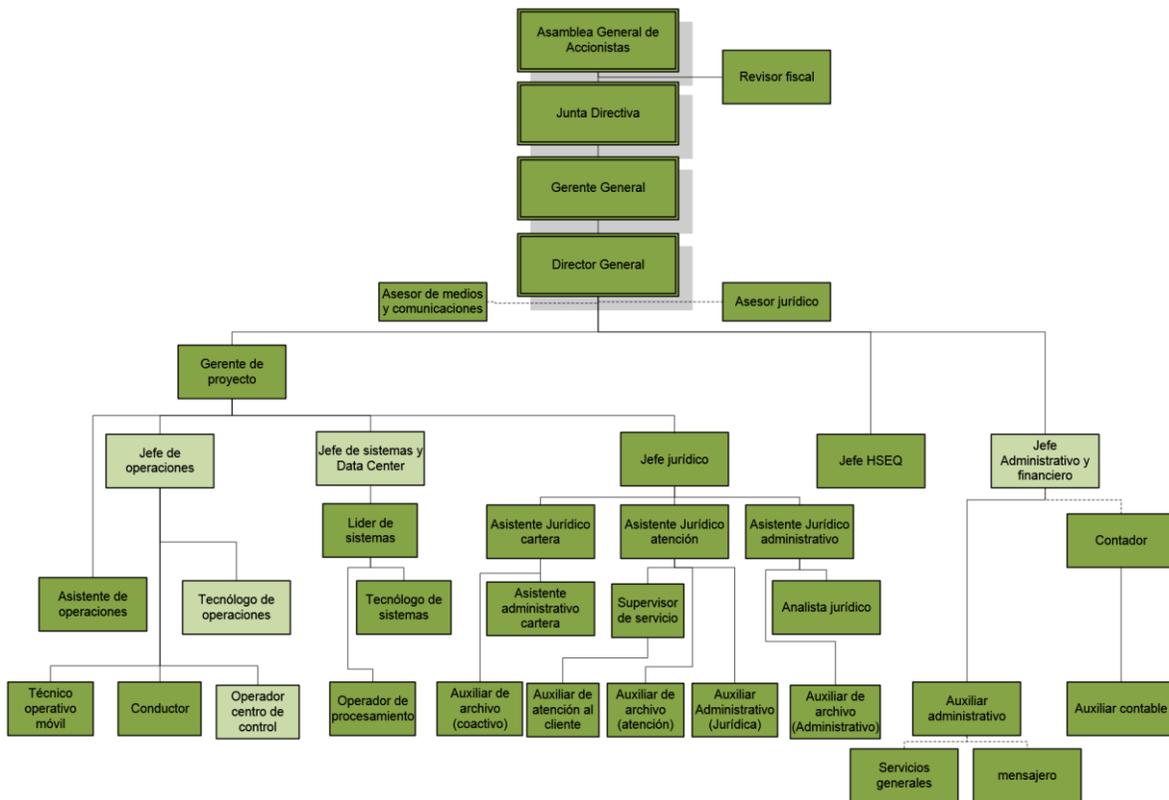
Anexos

Anexo No. 1

ORGANIGRAMA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEGG-04-05



1. CUADRO DE APROBACION				
	CARGOS	NOMBRES	FECHA	FIRMA
ELABORADO POR:	Jefe HSEQ	Ada Luz Gómez Ariza	25-ene-16	
REVISADO POR:	Director General	Jorge Díaz Nieto	25-ene-16	
APROBADO POR:	Director General	Jorge Díaz Nieto	25-ene-16	

Anexo No. 2

ENTREVISTA

- **Formato de Entrevista**

1. ¿Es importante para la empresa capacitar el personal?
2. ¿Las actividades de capacitación en la organización están centralizadas?
3. ¿Cómo se realizan las capacitaciones en su empresa?
4. ¿A qué personal se le realizan las capacitaciones?
5. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores?
6. ¿Para ustedes, las capacitaciones son un gasto o una inversión?

Anexo No. 3

ENCUESTA

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

a. Menos de 6 meses.

b. Más de 6 meses y menos de 1 año.

c. Más de 1 año.

d. Más de 2 años.

2. ¿Ha recibido capacitaciones en su empresa?

Si _____ No _____

3. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

Si _____ No _____

4. En una escala de 5, en donde 5 es muy satisfecho y 1 es nada satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se siente usted con las capacitaciones que se le han realizado?

5 _____ 4 _____ 3 _____ 2 _____ 1 _____

5. ¿Considera que las capacitaciones a las que ha asistido son suficientes?

Si _____ No _____

6. Indique si está de acuerdo o en desacuerdo, respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con los beneficios que trae el realizar capacitaciones:

Opinión:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Contribuye a la formación de colaboradores líderes.					
Mejora el conocimiento y habilidades.					
Ayuda a una mejor relación jefes-colaboradores.					
Promueve la comunicación entre el personal.					
Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.					
Aumenta la productividad.					
Contribuye a la creación de nuevos sistemas y tecnologías.					
Aumenta la motivación.					
Trae un máximo desempeño empresarial.					

7. Marque con una "X" la(s) técnica(s) de capacitación a la(s) que ha asistido:

- Lecturas (Usted solamente participa escuchando y no interactuando).
- Instrucción Programada (No hay un instructor/capacitador).
- Capacitación en clase (Se realiza fuera de las instalaciones de la empresa).
- Capacitación por computador (Con CD's o DVD's y ayuda multimedia).
- E-Learning (Capacitaciones en línea, por medio del internet).

Anexo No. 4

ENTREVISTA A MARÍA EMILE PÉREZ

1. Infracciones Electrónicas de Floridablanca (IEF)

La entrevista se realizó a María Emile Pérez, Jefe HSEQ y RRHH:

1. ¿Es importante para la empresa capacitar el personal?

J.I.: La empresa está muy interesada en la mejora continua de sus procesos, por tal razón es necesario realizar capacitaciones al personal, ellos requieren estar actualizados para que nuestro trabajo sea eficiente y retroalimentar las imágenes, se logre lo antes posible.

2. ¿Las actividades de capacitación en la organización están centralizadas?

J.I.: Actualmente 'IEF' cuenta con 50 empleados, en nuestra parte operativa se encuentra la mayoría de colaboradores, ellos son los encargados de estar pendientes del procesamiento de imágenes y son quienes reciben capacitaciones constantemente para estar a la vanguardia tecnológica.

3. ¿Cómo se realizan las capacitaciones en su empresa?

J.I.: A todas las personas que ingresan a trabajar en la empresa se les realiza una capacitación en la inducción, esa capacitación se la realiza el jefe inmediato de cada departamento, conforme avanza la tecnología, a la parte operativa se le realizan capacitaciones por internet o con un especialista en el tema si se requiere.

4. ¿A qué personal se le realizan las capacitaciones?

J.I.: A la parte operativa de la empresa, 15 personas.

5. ¿Se verifican los resultados de las capacitaciones que realizan los colaboradores?

J.I.: Si claro, después de cada capacitación se realiza un taller con el fin de saber si entendieron y pueden aplicar la capacitación en el futuro, si alguno no lo pasa, entre todos reforzamos el tema, aunque eso nunca ha pasado.

6. ¿Para ustedes, las capacitaciones son un gasto o una inversión?

J.I.: Una inversión, nuestra tecnología y capital humano es nuestra ventaja competitiva, es necesario mantenerlos actualizados para que la productividad mejore cada vez más en la empresa.