

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Ardila Torres, Julie Andrea		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Capacitación		Formación
	Estrategia		Aprendizaje
	Gestión		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El presente trabajo desarrolló el diseño y propuesta de un sistema de capacitación lo que permitirá brindar una gestión integral (profesional y personal) a todos los colaboradores buscando el mejoramiento en el desempeño y generar impacto en el negocio de la organización. El sistema de capacitación permitirá el cambio de la organización frente a la alineación de las estrategias organizacionales para que las actividades desarrolladas por los colaboradores apunten a su cumplimiento. Para el desarrollo de este proyecto se realizará un análisis documental del desarrollo que la empresa le da a las capacitaciones actuales para los colaboradores.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE
CAPACITACION PARA ENERGY GEOPHYSICAL SERVICES S.A.S**

JULIE ANDREA ARDILA TORRES

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACION
CHÍA
2012**

**DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE
CAPACITACION PARA ENERGY GEOPHYSICAL SERVICES S.A.S**

JULIE ANDREA ARDILA TORRES

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión para el
desarrollo humano en las organizaciones.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIONES
CHÍA
2012**

TABLA DE CONTENIDO

1.0 INTRODUCCIÓN.....	4
2.0 JUSTIFICACIÓN.....	5
3.0 ALCANCE.....	7
4.0 PROBLEMA.....	8
5.0 OBJETIVOS.....	12
5.1 OBJETIVO GENERAL	
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
6.0 MARCO TEÓRICO.....	13
7.0 METODOLOGÍA.....	27
7.1 DISEÑO.....	27
7.2 PROCEDIMIENTOS.....	27
7.3 POBLACIÓN.....	29
8.0 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....	31
9.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

1.0 INTRODUCCIÓN

Actualmente en Energy Geophysical Services S.A.S, empresa sobre la cual se realizará este trabajo, no se tiene estructurado un programa, proceso o modelo de capacitación. Donde el área del Talento Humano trabaja de la mano con el área de higiene, seguridad, medio ambiente y calidad (HSEQ) frente a capacitaciones de salud ocupacional. Las capacitaciones que se realizan son desarrolladas conforme se presenten sus necesidades, sin planeación alguna en un cronograma o con objetivos en específico.

En el presente trabajo, se presenta la necesidad de diseñar un sistema de capacitación que permita brindar una gestión integral (profesional y personal) de todos los colaboradores brindando un mejoramiento en el desempeño y generar impacto en el negocio de la organización. Logrando un sistema organizado, planeado y con objetivos claros que se alineen a la estrategia organizacional.

El sistema de capacitación en una empresa se debe convertir específicamente para el área de Talento Humano como una de las gestiones prioritarias, ya que le permite a la organización un reconocimiento para la contribución a la estrategia. De igual manera, la capacitación desarrollada para los colaboradores facilita el posicionamiento de los mismos al interior de la organización, otorgando credibilidad a los procesos desarrollados por parte del área de Talento Humano.

El establecimiento del diseño de un sistema de capacitación lograra enfocar adecuadamente los programas del mismo hacia la contribución de los objetivos y metas de la estrategia organizacional, por medio de su planeación. Haciendo uso racional y efectivo de los recursos invertidos en los programas, contribuyendo a la toma de decisiones sobre la continuidad de los mismos, oportunidad de mejora, identificaciones de fortalezas y debilidades al interior del proceso.

2.0 JUSTIFICACIÓN

Para EGS S.A.S, el proceso de capacitación de los colaboradores ha permanecido estático y sólo se ha presentado en el área de HSEQ, dirigida a los temas de salud, seguridad y medio ambiente cuando se presenta un proyecto. Debido a la alta competitividad que se presenta en el sector de hidrocarburos se hace necesario para la empresa estar a la vanguardia de los temas técnicos y brindar un valor agregado hacia sus colaboradores y al core del negocio; por medio del sistema de capacitación se podría dar inicio como su nombre lo indica a la capacitación de los colaboradores frente a temas que les permitan adquirir nuevos conocimientos y competencias para el desarrollo de las actividades del día a día en los cargos, facilitando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de cada área. De igual forma es importante realizar el diseño del sistema de capacitación alineado a la planeación estratégica de la empresa, lo cual permitirá apalancar el desarrollo y crecimiento tanto profesional por parte de los colaboradores como organizacional.

El área de Recursos Humanos debe dar inicio a su posicionamiento dentro de la empresa como un aliado estratégico, logrando generar programas y procesos que le brinden valor a la estrategia del negocio e impacto. Uno de los retos más importantes para el área de Recursos Humanos se presenta en el desarrollo de planes, programas y procesos de capacitación que estén alineados a los objetivos organizacionales.

La necesidad de desarrollar un sistema de capacitación en la empresa tiene como objetivo el desarrollo profesional y personal de las personas aportando valor a los procesos desarrollados en la empresa, así mejorando el desempeño y productividad de los mismos.

Por esta razón, se considera para el desarrollo de este trabajo importante el desarrollar como una herramienta, el diseño de la estructura del sistema de capacitación para EGS S.A.S que permitirá observar las necesidades reales de los colaboradores tanto en las competencias técnicas como personales, para el desarrollo y crecimiento profesional de la carrera, generando así beneficios reflejados en la motivación laboral, aumento de la productividad y la movilización interna. Lo cual, a futuro, para la organización significaría no presentar un índice alto en la fuga del talento humano.

El sistema de capacitación permitirá desarrollar en los colaboradores un crecimiento profesional donde se generará la movilización de los mismos al interior de la organización. Además de esto, permitirá el cambio de la organización frente a la alineación de las estrategias organizacionales para que las actividades desarrolladas por los colaboradores apunten a su cumplimiento.

La principal motivación para el desarrollo de este trabajo, responde a la necesidad de aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos a través la experiencia en el desarrollo de la profesión al igual que poner en practica los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la organización; logrando así llevar a cabo el mayor reto para el área de Recursos Humanos que es su posicionamiento como aliado estratégico dentro de la empresa.

Con el desarrollo del diseño de un sistema de capacitación para la empresa se obtendrán estrategias que permitan que la empresa sea dinámica en su interior, generando mayor motivación y productividad por parte de los colaboradores. Lo cual se vera reflejado en la calidad del servicio prestado para los clientes internos y externos de la empresa. Mejorando los procesos de la organización y mostrándose competitivos en el mercado laboral, así permitiendo medir la efectividad en la motivación y productividad dentro de la organización (indicadores de gestión).

3.0 ALCANCE

El presente trabajo pretende diseñar un sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S y ser propuesto ante la Gerencia General.

Para el desarrollo de este proyecto se realizará un análisis al desarrollo que la empresa le dé a las capacitaciones actuales o formaciones para los colaboradores, y a toda la documentación que encierre este tema.

El análisis para el diseño de la estructura del sistema de capacitación se realizará desde el organigrama estructurado por la organización, su planeación estratégica, objetivos organizacionales y desde la fundamentación teórica encontrada para el presente trabajo.

De igual forma, al diseñar el sistema de capacitación se busca que su utilidad sea aplicable para empresas que busquen el empoderamiento, la alineación estratégica del área de talento humano y el desarrollo organizacional.

4.0 PROBLEMA

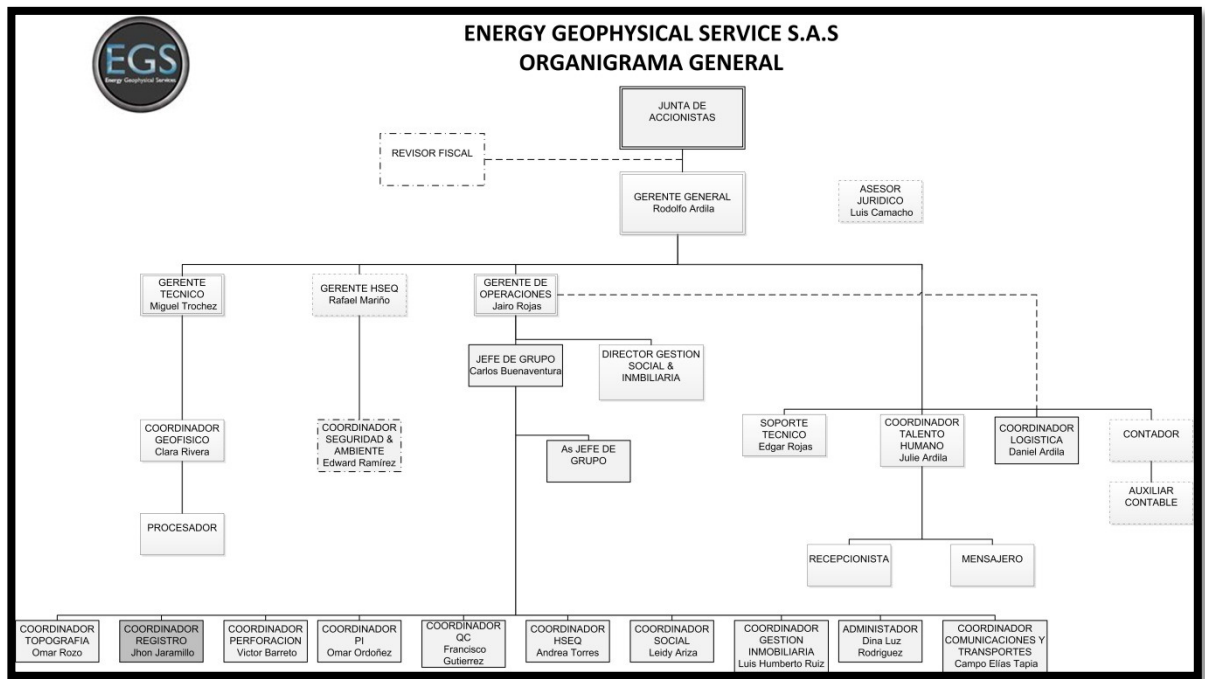
Energy Geophysical Services S.A.S es una empresa relativamente nueva; fue creada en Noviembre de 2010 y abrió sus oficinas en Abril de 2011; actualmente se encuentra desarrollando su operación en territorio nacional. Su objeto social es el de prestar servicios para las operadoras del sector de hidrocarburos (Petróleo). El servicio que prestan es el de adquisición y procesamiento sísmico 2D y 3D.

Su estructura organizacional se encuentra dividida por nivel gerencial, nivel gerencial medio, nivel de supervisión y nivel operativo. El 90% del personal contratado lo está por contratos por obra y/o labor, el 5% están a término fijo y el otro 5% a término indefinido. El área de Recursos Humanos se encuentra como una unidad de soporte encargada de los procesos de nómina, seguridad social, bienestar, selección y contratación.

Su misión y visión expuestas a continuación:

EGS S.A.S., Es una compañía de diseño, adquisición, procesamiento e interpretación de datos sísmicos terrestres 2D, 3D, 3C y 4D, comprometida con la prestación integral de servicios, asegurando el uso adecuado y cuidado del ambiente, la seguridad de los procesos y la integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, siguiendo siempre las directrices de las compañías operadoras y en colaboración con las autoridades locales; con personal de alta experiencia orientados a la búsqueda de la excelencia y su desarrollo integral, contando con equipos de alta calidad para obtener los mejores resultados posibles; cuidando su solidez económica, hecho este que permitirá garantizar la estabilidad laboral de sus colaboradores así como buenos beneficios a sus inversionistas.

Para el año 2015 EGS S.A.S., se posicionará como una de las mejores cinco compañías de servicios en diseño, adquisición, procesamiento e interpretación de datos sísmicos terrestres 2D, 3D, 3C y 4D a nivel nacional. Para el año 2017, estará proyectada a prestar su servicio internacionalmente y a su vez se posicionará como una de las compañías líderes en servicios en adquisición, procesamiento e interpretación de datos sísmicos terrestres 2D, 3D, 3C y 4D.¹



¿Qué hace que sea necesario el diseño de un sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S? Las personas son el activo más importante de las empresas, pues por medio de ellas es que los procesos y proyectos se llevan a cabo; y al darles una adecuada gestión, la sostenibilidad y crecimiento de la empresa presentará altas proyecciones. En virtud a lo anterior, el diseño de la estructura del sistema de capacitación para la empresa generará la adecuada gestión del talento humano, incrementando así los resultados en el negocio y respondiendo a la estrategia y objetivos organizacionales.

¹ Energy Geophysical Services S.A.S Planeación estratégica y Sistema Integral HSEQ. Bogotá. 2011. 30 p.

Actualmente, se manejan capacitaciones desde el área de HSEQ dirigidas al área de seguridad y medio ambiente, lo que permite una actualización para los colaboradores, mas no les permite desarrollar nuevas competencias ni adquirir nuevos conocimientos que se alineen con los objetivos organizacionales de la empresa; la estructura que se maneja actualmente no se encuentra estandarizada y se hace uso de ella esporádicamente. Por consecuencia, se hace necesario realizar un proyecto que permita el aprendizaje de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y experiencias encaminado a que el talento no se fugue a la competencia para mantener e incrementar el know how de los cargos.

Esta es una organización, que por el sector en el que se encuentra debe brindar un factor diferenciador sobre las demás empresas (competencia) y es aquí donde el área de Recursos Humanos se verá beneficiada con el desarrollo de este proyecto, pues podrá conseguir participar activamente en la estrategia de la empresa para otorgar una propuesta de valor al negocio y desarrollar las capacidades de las personas. Así pues, el diseño y propuesta de la estructura del sistema de capacitación buscará posicionar no sólo a Recursos Humanos como aliado estratégico, sino que buscará el crecimiento de las personas en la empresa.

El área de Talento Humano será la encargada de desarrollar este proyecto pues como lo menciona Chiavenato:

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue en secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de

las personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.²

² CHIAVENATO, Idalberto. Parte V Desarrollo de personas. En : ____Gestión del talento humano. Los Ángeles. : Mc Graw Hill, 2008. p. 418.

5.0 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura del sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Identificar el tipo de sistema de capacitación que se utiliza actualmente en la organización

-Mostrar los fundamentos teóricos frente al sistema de capacitación para seleccionar sobre cual se basará este proyecto o cual es el más indicado.

-Analizar las ventajas del diseño de la estructura de un sistema de capacitación en la empresa

-Proponer el diseño de la estructura del sistema de capacitación ante gerencia general de Energy Geophysical Services S.A.S.

6.0 MARCO TEÓRICO

El sistema de capacitación, debe ser para la empresa una fuente de rentabilidad y competitividad siendo vista como una inversión. Para esto, es necesario desarrollar un programa eficiente y efectivo cuyo efecto sea medible en la productividad, orientado a la planeación estratégica de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.

La capacitación es definida como “uno de los principales inputs para el cambio interiorizado de comportamientos, siendo esta la razón de su influencia como catalizador del cambio cultural”³ y accede a fortalecer el desarrollo del sistema que permite cumplir con los objetivos propuestos; esta noción se encuentra consolidada a partir del supuesto, que el aprendizaje en los seres humanos es continuo y cambiante, y que a través de él se encuentra la forma en que las personas dirigen sus intereses a la constante actualización en las diferentes dimensiones de su vida. Especialmente la profesional, para siempre estar en constante cambio y estar a la vanguardia de las exigencias del mundo.

El talento humano en las organizaciones debe ser visto como un sistema que fortalece y brinda mejoras continuas a los procesos internos de la organización. Los cuales se ven reflejados en el servicio prestado al cliente externo. “Se asume la dirección de talento humano como una actividad de gestión, específicamente como una función estratégica en la dirección de las organizaciones”⁴.

El área de Talento Humano, como aliada estratégica de la organización tiene el reto de generar programas y procesos que agreguen valor a la estrategia y al impacto de la empresa. Uno de los grandes retos que tiene esta área, se

³ PEREZ, José Antonio. Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid. Editorial ESIC. 1996. p. 104.

⁴ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: características, retos y aportes una aproximación a un sistema integral. En : Cuadernos de Administración. Vol. 23, No. 41(Julio/Diciembre 2010); p. 13-36.

encuentra en implementar y desarrollar planes de desarrollo y capacitación que estén alineados a la estrategia de la organización, teniendo claro que el desarrollo integral de las personas es un factor que debe aportar valor para generar reputación en el mercado laboral y de productividad a la empresa. “Las organizaciones indudablemente necesitan personal calificado con talento que produzcan los servicios y productos demandados por los clientes. Este personal puede surgir de dos fuentes: del mercado y del interior de la organización.”⁵

Es así, como desde la planeación estratégica de las empresas y de talento humano, la capacitación a los trabajadores debe estar presente desde el inicio hasta el retiro del trabajador, pues por medio de esta capacitación se generará un valor agregado a todas las actividades que se desarrollen al interior de la organización. “Ya es evidente que las empresas con mayor grado y calidad de trabajo del conocimiento tienden a ser las que más crecen más deprisa y las que tienen más beneficios.”⁶

La formación aplicada al mundo de la empresa permite la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios, tan rápidos, que se dan tanto en el entorno social como en el tecnológico. De esta manera el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieran las tareas y actividades derivadas de los distintos y variados puestos de trabajo que se dan en el mercado laboral llegan a ser el motor que permite que sea posible esta adaptación, y que se haga de una forma positiva, tanto para la empresa como para el trabajador.⁷

Al implementar la capacitación al interior de la organización se obtendrán beneficios tanto para la empresa como para el trabajador (véase tabla 1) lo que

⁵ GILLEY, W Jerry y MAYCUNNICH, Ann. Beyond the Learning Organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices. New York.: Pereseus books. 2000. p. 4.

⁶ THOMAS H, Davenport. ¿Qué es exactamente un trabajador del conocimiento? En : _____ Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento. Barcelona.: Harvard Business School Press. 2005. p. 16.

⁷ MAD COMUNICACIÓN. El plan de la formación de la empresa. 2 ed. Madrid.: Fundación Confemetal. 2005. p. 8.

desencadenará una serie de comportamientos que llevará a la efectividad de los procesos y al rendimiento eficiente de la empresa.

Ahora bien, es de gran importancia que por medio de la capacitación se logren efectuar unos cambios organizacionales, lo cual conlleva a enfocar estratégicamente el sistema de capacitación para dar cumplimiento no sólo a los objetivos de cada puesto de trabajo sino, a apuntar a los objetivos empresariales siempre alineada a la planeación estratégica de la misma. Es así como la observación holística del sistema de capacitación permite la gestión integral del talento humano de las organizaciones, brindando el valor agregado que buscan las empresas como factor diferenciador dentro del mercado laboral. Es por esto que la capacitación debe ser vista así:

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y auto realización.⁸

Tabla 1. Importancia de la formación.⁹

PARA EL TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none">• Le ayuda a adquirir conocimientos, destrezas y habilidades.• Le ayuda a integrarse en su equipo, empresa.• Le ayuda a conocer nuevas tecnologías y formas de trabajar para “mantenerse” y “conservar” su puesto de trabajo.• Le ayuda en su desarrollo personal y profesional
--------------------	--

⁸ AGUILAR SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. 4 ed. México.: Limusa, 2004. p. 16.

⁹ Id. p. 14.

	<p>(promoción, status, salario,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le ayuda en su reconocimiento (ser escuchado, ser valorado,...) • Le ayuda a participar en la empresa (mejorar procesos, aportar ideas,...) • Le ayuda a mejorar el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos y áreas)
PARA LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades. • Proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos. • Proporciona ayuda para alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad. • Proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo de personas capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo. • Ayuda para adaptarse a los cambios del mercado y del entorno.

El sistema de capacitación debe encontrarse al interior de una empresa por los constantes cambios que se presentan tanto en el mercado laboral como en los procedimientos efectivos para el desarrollo de las actividades. Hoy en día, las empresas se han dado cuenta de la importancia que tienen los trabajadores. Sin embargo, más importante aún es la experiencia que adquieren en cada trabajo (vivencias en los proyectos y desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo). Es necesario comprender que en la actualidad no se busca el trabajador con antigüedad, entendida esta como una persona que hace siempre las mismas tareas de la misma forma, sino lo que se busca en un trabajador es la experiencia (nuevas formas y dinamismo para la realización de tareas). Para obtenerla, se requiere de ensayo y error, búsqueda de alternativas y resolución de problemas con los objetivos a lograr. Es por medio de la capacitación, que el trabajador va a dar inicio a los cambios comportamentales y ampliar sus conocimientos; lo que brindará búsqueda de alternativas para el desarrollo de las actividades, no sólo de su cargo sino de la empresa ya que recibirá nueva información, conceptos, habilidades y competencias.

Actualmente, la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que estas puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio... Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.¹⁰

Para entrar al tema de sistema de capacitación se tomará como punto de partida a Aguilar, Fajardo, Fandiño y Martínez (2006) de referencia para el desarrollo y fundamentación del sistema de formación. En términos de estas autoras:

La formación es un proceso sistemático y permanente con un doble propósito: el aprendizaje y la enseñanza; la enseñanza como el incremento o mantenimiento de todas aquellas competencias organizacionales, funcionales y específicas en beneficio de la organización y del trabajador; y en el aprendizaje que busca transferir lo aprendido a las diferentes áreas de desempeño del individuo, logrando así aumentar la calidad de vida y desempeño del trabajador desde su ingreso hasta el retiro de la organización.¹¹ (p. 63).

Lo que indica que la capacitación responde a la necesidad de un beneficio mutuo entre la empresa y los colaboradores, apuntando al cumplimiento de objetivos organizacionales.

El sistema de capacitación que se implemente en la organización debe ir alineado, según Mínguez¹², a parámetros de aprendizaje que permitirán responder a las

¹⁰ Op Cit. Chiavenato p. 371

¹¹ AGUILAR, María Constanza; FAJARDO, Sandra; FANDIÑO, A y MARTINEZ, A. (2006). Sistema de capacitación en las organizaciones. Bogotá. 2006. Trabajo de grado. Universidad Santo Tomas de Aquino. Facultad de Psicología. p. 63.

¹² MÍNGUEZ VELA, Andrés. El formador en la empresa. Madrid.: ESIC, 2033. 242 p.

transformaciones organizativas y técnicas que son experimentadas en el sector de la empresa, buscando mayor competitividad en el mercado. Para así, lograr nuevos espacios que faciliten la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y comportamientos en los colaboradores para que se desenvuelvan eficaz, efectiva y eficientemente en sus actividades.

No se puede perder de vista que la Formación Profesional de los colaboradores y colaboradoras de las organizaciones tienden a incrementar los niveles de productividad y a mejorar sus condiciones de vida. Este es el verdadero fin del proceso de aprendizaje organizacional. Quién crea que la capacitación es un fin, está muy equivocado, es solamente el medio para lograr las mejoras que permitan el crecimiento, en todos los sentidos, de los trabajadores, de las empresas u organizaciones y de la nación.¹³

Las organizaciones dependen directamente del desempeño de sus colaboradores, pues son ellos los que permiten que la organización tenga un crecimiento dentro del mercado laboral. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio organizacional son las personas. Por tal razón se debe reconocer, valorar y comprender las competencias individuales de los colaboradores que hacen parte de la visión global de la organización buscando alinearse al plan estratégico dentro de las prácticas organizacionales. Es por medio del sistema de capacitación que se logrará alinear las competencias individuales con las organizacionales generando así un apalancamiento entre el trabajador y la empresa. Se logrará alinear las competencias individuales con las organizacionales potencializando a cada trabajador dentro de las funciones de su cargo en específico y proyectándolas dentro de la organización, reconociendo su crecimiento personal y profesional dando beneficio a empresa y trabajador. Generando así, el éxito organizacional gracias a la efectividad que desarrollan las personas por medio del

¹³ REZA TROSINO, Jesús Carlos. Desafíos de las organizaciones que aprenden. En : _____ Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México.: Panorama. 2006. p. 16.

sistema de capacitación, consiguiendo todos los objetivos establecidos desde la planeación estratégica de la organización.¹⁴

Se entiende por modelo de formación un conjunto de acciones o comportamientos que utilizan las organizaciones direccionadas al desarrollo óptimo de sus colaboradores, a la identificación de necesidades de capacitaciones y para las exigencias particulares que demanden las actividades diarias laborales. Brindando así, al colaborador una oportunidad de progresar en su carrera profesional, permitiéndole ser más eficaz en las actividades que desarrolla y los procesos que interviene en el día a día para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.¹⁵

Ahora bien, para poder diseñar la estructura de un sistema de capacitación para la organización es necesario comprender lo que se ha propuesto para el desarrollo de la capacitación organizacional.

El sistema de formación para las organizaciones se debe componer por una estructura dividida en siete etapas: 1) “documentación de la organización”, donde se identifica el contexto y se realiza una focalización estratégica de la organización para así construir un marco de referencia de los diferentes tipos de competencias las cuales son utilizadas, en la 2) etapa “diagnóstico de necesidades”, la cual busca identificar las competencias que los colaboradores usan en el desempeño de su cargo a través de los procesos establecidos por la empresa tales como inducción, requerimientos, observación y evaluación de desempeño, comparándolas con aquellas que fueron identificadas en la primera etapa, teniendo como resultado las necesidades reales de formación; 3) “ajuste de necesidades de capacitación a competencias” relaciona el diagnóstico de necesidades con las competencias definidas, buscando la disminución de la brecha obtenida entre lo ideal y lo real al interior de la organización; 4) “planificación de la información”, se elabora un plan de acción que permita fortalecer las competencias ya identificadas e incluir aquellas que estén ausentes.

¹⁴ ARGYS retomado por MÍNGUEZ VELA, Andrés. El formador en la empresa. Madrid.: ESIC, 2033. 242 p

¹⁵ MÍNGUEZ VELA, Andrés. El formador en la empresa. Madrid.: ESIC, 2033. 242 p

Es necesario plantear objetivos para lograr la meta, que metodologías se van a utilizar, que estrategias, que contenidos, que procedimientos y que duración, aspectos que favorecen el éxito en su posterior aplicación catalogada como 5) etapa de “ejecución” donde se ejecutan todas las etapas anteriores del sistema de formación; 6) “evaluación” es el registro y control del sistema de formación integrando tres tipos de evaluación: de satisfacción, externa y de costo-beneficio buscando conocer los beneficios de la formación, la transferencia de las competencias al desarrollo de las actividades laborales, la rentabilidad del área y la empresa respectivamente; 7) finalmente se expone el “plan de mejoramiento” el cual no es la etapa final, sino que atraviesa cada una de las 6 etapas del proceso del sistema de capacitación y su base es seguimiento y auditoría de cada etapa aplicada. Donde su principal función es detectar errores, prevenir y corregir los elementos que no funcionan para el ciclo del sistema de formación.¹⁶

Por otra parte se expone que para desarrollar el sistema de capacitación es necesario tener en cuenta las siguientes etapas:

- a) *El diagnóstico*, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras...Una necesidad de capacitación es una área de incapacitación o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización, y por sobre todo, para el cliente; b) *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas; c) *La implantación* es ejecutar y dirigir el

¹⁶ AGUILAR, María Constanza; FAJARDO, Sandra; FANDIÑO, A y MARTINEZ, A. (2006). Sistema de capacitación en las organizaciones. Bogotá. 2006. Trabajo de grado. Universidad Santo Tomas de Aquino. Facultad de Psicología.

programa de capacitación y d) *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación... Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.¹⁷

Hoy en día, el área de talento humano debe ser uno de los actores diferenciadores para las empresas. Logrando así, ser actor fundamental en las juntas directivas de las mismas.¹⁸ Sin embargo, la realidad del área de talento humano en las empresas es otra, debido a que esta área es vista como un área blanda o de soporte para las empresas y no se observa como un área estratégica o fuerte.

Esto significa que alguien tiene que ser capaz de identificar talento, ayudar a definir y comunicar sus metas, identificar sus fortalezas y debilidades, potenciar aquellas que contribuyan a incrementar su influencia y capacidad de ejecución, reconocer y recompensar el logro, y crear y fomentar una cultura organizacional enfocada, motivada y comprometida. Este alguien sin duda es el área de Recursos Humanos.¹⁹

Para poder lograr ser parte de la estrategia de la empresa es necesario comprender los cuatro elementos claves expuestos por Thomas, estos son: cultura, organización, personas y sistemas²⁰; siendo estos cuatro elementos parte del área de talento humano, al lograr su integración y gestión holística se logrará apalancar y proyectar el área como un área estratégica pasando de ser una área blanda a ser una área fuerte. Donde el área de talento humano, debe definir los

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Parte V Desarrollo de personas. En : ____ Gestión del talento humano. Los Ángeles. : Mc Graw Hill, 2008. p. 376.

¹⁸ WILSON, John. Aligning Human Resources and Business Strategy (2nd ed.). En : Industrial and Commercial Training. Vol. 42, No. 6 (2010). p. 335 – 336.

¹⁹ CHAVEZ, José Luis. Más allá del socio estratégico del negocio, al nuevo rol de la función de Recursos Humanos. En : Conocimiento y Dirección. Vol 83. p 26.

²⁰ MARK, Thomas. What is a Human Resources Strategy?. En : Employee Relations. Vol. 12, No. 3 (1990). p.12 – 16.

objetivos a corto plazo y largo plazo logrando el cumplimiento de los resultados y a su vez generando impacto en la productividad del negocio según Kippenberger.²¹ Así el área de talento humano se verá como una línea fuerte del negocio, pues se observará como un área indispensable para el cumplimiento de los resultados estratégicos. “La dirección de recursos humanos debe ir a línea y ellos significa otra forma de diseñar su acción y otras exigencias a los directivos de línea para asumir la dirección de los recursos humanos bajo otro nuevo estilo de management.”²²

Ahora bien, para lograr este factor diferenciador y alinearse a la estrategia de la empresa, desde el área de Talento Humano se debe desarrollar una herramienta que permita evaluar el capital intelectual de la organización. Esto por medio de la evaluación de desempeño, gracias a esta herramienta se podrán relacionar los objetivos organizacionales con los objetivos de cada puesto de trabajo y a su vez logrará convertir en un efecto cascada el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de que hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar los resultados globales esperados.”²³ Este desarrollo de la evaluación de desempeño debe estar transversalmente en la organización y deben ser parte de ella tanto directivos, jefes, supervisores y todos los miembros de la organización.

Además de esto, como lo menciona Moore²⁴ las organizaciones se encuentran en constante cambio debido a las fluctuaciones que se presenta en el mercado, por clientes y presiones a nivel interno y externo. Para poder suplir todas estas necesidades se hace necesario adoptar estrategias que las cubran. Es aquí donde

²¹ KIPPENBERGER, T. The missing link: human resources and business strategy. En : Antidote, The. Vol. 1, No. 1 (1996). p. 33 – 34.

²² ECHEVERRIA CARGIA, Santiago y MARR Reiner. La dimensión corporativa de la dirección de los recursos humanos. En : _____ La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid.: Díaz de Santos. 1997. p. 21.

²³ ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires.: Ed. Grancia. 2006. p. 5.

²⁴ MOORE, Kevin. Keep the e-Learning strategy focused. En : ROSENBERG, Marc The eLearning Handbook of e-Learning Strategy. Santa Rosa, CA.: The eLearning Guild. 2007. p. 2 – 8.

ingresa el sistema de capacitación, este busca mejorar el desempeño de los colaboradores por medio de su adecuada gestión y manejo integral. Dentro de los objetivos organizacionales debería estar incluido el mejoramiento de desempeño, siendo este un resultado el cual toda la organización debe cumplir. De igual forma se debe tener presente el desarrollo del talento humano donde se entiende como:

Desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejorar el desempeño del empleado mediante el aumento o el mejoramiento de sus aptitudes, conocimientos y actitudes. Esto permite que la organización elimine o impida deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables, y aumenta el compromiso del personal con la organización.²⁵

Uno de los retos del presente trabajo es que el sistema de capacitación que se diseñe para esta empresa esté alineado a los objetivos estratégicos y al cumplimiento de los mismos. Pues el sistema de capacitación tiene una gran importancia y afecta positivamente el capital intelectual de la organización.

...la gestión de los recursos humanos es una de las palancas clave para la competitividad de la organización. La velocidad con la que cambian tecnología y productos y evolucionan las necesidades sociales hace que los recursos humanos de la organización deban restrenarse y reorganizarse en forma continua.²⁶

Además de esto, es necesario darle un giro al área de talento humano donde se perciba como un aliado estratégico para la organización. Comprendiendo que:

El papel de recursos humanos en la formulación de estrategias. Para idear el plan estratégico global de una compañía se requiere identificar,

²⁵ LUSTHAUS, Charles; ADRIEN, Marie Héléne; ANDERSON, Gary; CARDEN, Fred y MONTALVAN PLINIO, George. Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Canadá.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. 2002. p. 64.

²⁶ BERNANDEZ, Mariano. Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Bloomington.: Global Business Press. 2007. p. 207.

analizar y equilibrar dos grupos de fuerza: por un lado, *las oportunidades y los desafíos externos* de la empresa, y por otro, *sus fortalezas y debilidades internas*.²⁷

Basándose ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte de dichas organizaciones, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la capacitación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.²⁸

Es así como por medio del diseño del sistema de capacitación se lograrán integrar las competencias laborales para dar respuesta a las demandas actuales de la organización.

Al observar el sistema de capacitación desde estos dos puntos de vista, se hace necesario comprender que para la empresa EGS S.A.S se diseñará la estructura que más se ajuste a sus necesidades. Las cuales serán observadas luego del análisis que se realizará a la documentación de la misma donde se tomará como base para el análisis los puestos de trabajo (perfiles), planeación estratégica (misión, visión, objetivos). “Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización.”²⁹

Con la estructuración del sistema de capacitación se pretende generar el reconocimiento del potencial de los colaboradores, las fortalezas, las necesidades reales de la organización, prevenir los errores en el sistema, corregir las fallas

²⁷ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. La administración de recursos humanos en la actualidad. En : _____ Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 2 ed. México.: Pearson Prentice Hall. 2004. p. 18.

²⁸ VALENCIA ESCOBAR, Miriam. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. En : Estudios Gerenciales No, 96 (julio/septiembre 2005). p. 35.

²⁹ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Capacitación y Desarrollo. En : _____ Administración de Recursos Humanos. México.: Cengage Learning. 2008. p. 303.

presentes, permitir un aprendizaje bilateral y aumentar tanto el desempeño de los colaboradores como la productividad de la empresa. Por otro lado, se busca dar inicio a lo que Pedler hace hincapié, en que las organizaciones deben apuntar a transformarse en una empresa que aprende (learning company), definiéndola como una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma por medio del conocimiento.³⁰

Para obtener y sostener ventaja competitiva en el nuevo medio laboral, las compañías deberán aprender mejor y más rápido tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Continuamente las organizaciones deben transformarse en empresas que aprenden (learning organizations) para así convertirse en entidades donde los grupos y los individuos de todos los niveles se encuentren continuamente en nuevos procesos de aprendizaje.³¹

Para efectos del desarrollo de este proyecto y luego de la revisión teórica realizada frente al sistema de capacitación en las organizaciones. Se observa la importancia del diseño de la estructuración del sistema de capacitación para EGS S.A.S. ya que el área de Talento Humano lo que busca es el desarrollo organizacional por medio de la adecuada gestión; a través del sistema de capacitación logrará no sólo transmitir información a las personas, sino enfocar los conocimientos y competencias al core de negocio generando el valor agregado y factor diferenciador como empresa.

Construir organizaciones de aprendizaje, estamos descubriendo, que requiere de cambios básicos en como pensamos y como interactuamos. Los cambios van mas allá de culturas organizacionales, e inclusive de

³⁰ PEDLER mencionado en LÓPEZ CARDONA, Jesús Alberto y CALDERÓN HERNÁNDEZ. Gregorio. El impacto del aprendizaje en las organizaciones. En : Cuadernos de Administración. Vol, 19. No. 32 (julio/diciembre 2006). p. 11 – 43.

³¹ MARQUARDT, J Michael. The emerging need for learning organizations. En : ____ Building the learning organization. Boston.: Nicholas Brealey Publishing.2011. p. 5

culturas occidentales; estos cambios penetran el core de lo hábitos y las culturas por completo.³²

³² KOFMAN, Fred y SENGE, Peter. Communities of Commitment: The heart of learning organizations. En : CHAWLA, Sarita y RENESCH, John. Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. New York.: Productivity press. 1995. p. 16.

7.0 METODOLOGÍA

7.1 DISEÑO

Este trabajo se realizará bajo la línea de investigación cualitativa en donde el proceso se hará por medio de recolección y análisis de información, se busca la comprensión de la vivencia de las capacitaciones que se realizan en Energy Geophysical Services S.A.S actuales para poder realizar la nueva estructura del diseño y propuesta del sistema de capacitación. El diseño implementado para este trabajo es narrativo-tópico, pues se enfoca en el tema de capacitación en la empresa; ya que los datos obtenidos serán de la documentación de la empresa, se analizarán los documentos recopilados para poder observar el desempeño de la capacitación en la empresa desde el comienzo de la misma hasta el día de hoy. Es un trabajo aplicado pues el resultado del mismo generará para esta empresa el sistema de capacitación diseñado; de igual forma se guiará bajo un alcance exploratorio donde en primera instancia del trabajo se busca ubicar la situación actual de la organización frente al tema de capacitación y en segunda instancia se pretende lograr un cambio de esa situación explorada.

7.2 PROCEDIMIENTOS

Se tendrá en cuenta el modelo que Chiavenato expone en sus pasos con una aplicabilidad inmediata, efectiva y eficaz. De igual forma, se complementarán los pasos luego del estudio conceptual que se realizó frente a la capacitación, el cual permitirá realizar el diseño del sistema de capacitación para la organización.

Los pasos que se llevarán a cabo para el diseño son:

- a) *Documentación*, tener conocimiento frente a planeación estratégica, objetivos estratégicos, cargos y jerarquías de la organización.
- b) *El diagnóstico*, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.

c) *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas;

d) *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación

e) *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea. Para esta evaluación del sistema de capacitación, específicamente de la capacitación interna, se tendrá en cuenta el enfoque de Donald Kirckpatrick quien desarrolló un modelo de evaluación sustentado en 4 niveles de evaluación, expuestos a continuación:

1. *Reacción*: se mide por encuesta de satisfacción y su objetivo es el de medir el nivel de satisfacción de los participantes.

2. *Aprendizaje*: busca encontrar los cambios que tuvieron los participantes con la capacitación, se debe realizar una evaluación antes de la capacitación y después de la misma.

3. *Comportamiento*: esta evaluación permite observar los cambios producidos en el repertorio comportamental de los participantes, significando esto que aplican en el desarrollo de su trabajo lo aprendido en la capacitación.

4. *Resultados*: esta evaluación mide de manera más amplia el aprendizaje desarrollado por los participantes pues permite observar si lo aprendido se extiende a nuevas formas de trabajo y nuevos retos para el trabajador, esto quiere decir generar valor para la organización.

f) *Mejoramiento continuo*, proceso que atraviesa los demás pasos para corregir fallas en el sistema y realizar actualizaciones al mismo.

Este modelo a seguir permitirá que se adapte a las necesidades de la organización como un sistema de capacitación integrado.

Dentro del alcance del proyecto, se realizará el diseño y estructuración del sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S. siendo el sistema aplicable a cada nivel de la empresa. Para su implementación y prueba piloto se debe tener la aprobación por parte de la Gerencia General la cual se presentará ante el mismo al finalizar la estructuración del diseño del sistema de capacitación para su posible aplicación.

7.3 POBLACIÓN

La población objetivo de este trabajo es toda la organización. Ya que, el sistema de capacitación debe ser desarrollado desde el área de Talento Humano para el resto de las áreas de la organización las cuales son: procesamiento de datos, registro, topografía, perforación, control geofísico, seguridad y medio ambiente, social, logística, comunicación y transportes, gerencia técnica, gerencia de operaciones y gerencia general. Sin embargo, la organización ha dividido su interior en 4 niveles, estos son nivel gerencial, nivel gerencial medio, nivel supervisión y nivel operativo.

Así que, el sistema de capacitación estará dirigido a estos 4 niveles. Por el momento, la empresa cuenta con un total de 20 empleados directos. Donde se ubican en los siguientes niveles:

Nivel Gerencial: 3

Nivel Gerencial medio: 3

Nivel Supervisión: 12

Nivel Operativo: 2

La información demográfica se encuentra así distribuida: 85% hombre y 15% mujeres. En cuanto a la escolaridad, el 60% son profesionales, el 25% son técnicos y el 15% son bachilleres. El rango de edad esta entre los 20-56 años.

Dentro de las principales problemáticas que se observan dentro de esta población es que las capacitaciones que se realizan son actualizaciones frente a temas de salud ocupacional, como lo son ergonomía y charlas de 5 minutos donde se expresa un problema medio ambiental. El fuerte en esta organización se ve dirigido al área de HSEQ donde se encuentran formatos de seguimientos de acciones preventivas y correctivas, formato de planeación de capacitación y formato de reacción de los usuarios a las actividades de capacitación.

A pesar de que se encuentren estos formatos, no se presenta un programa, seguimiento, evaluación, manual o políticas que conlleven a que se mejore el desempeño de los colaboradores. Quienes desarrollan estas capacitaciones son personas de la ARP y desde Talento Humano no se encuentra estructurada la capacitación para los colaboradores. Es por esto que se requiere el diseño y estructuración de un sistema de capacitación de la organización y este debe ser incluido dentro del presupuesto para el área de finanzas.

8.0 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

a) Documentación

Luego de la investigación que se realizó en la empresa se encontraron los siguientes hallazgos:

Se encuentra establecida la planeación estratégica, los cuales incluyen la misión, visión y valores. Están establecidos los perfiles de cargo, sin embargo se recomienda revisarlos para verificar que las responsabilidades y funciones se encuentren en la realidad.

Se encontraron los formatos de planeación de capacitación y reacción de los usuarios a las actividades de capacitación los cuales corresponden al área de HSEQ para el desarrollo de los proyectos

No están establecidos los objetivos organizacionales, no se encontró un manual, procedimiento o políticas que guíen las capacitaciones que se implementan en el área de HSEQ para el área de campo ni para el resto de las áreas de la organización y tampoco se encontraron presupuestadas dentro del área de finanzas las capacitaciones sino que las pocas capacitaciones que se dan son las que brinda la ARP.

b) Diagnóstico de necesidades

Para este paso del sistema de capacitación se deben revisar los perfiles de cargos y confrontarlos con el desarrollo de las actividades actuales de los colaboradores para confrontar la teoría con la práctica.

Como esta empresa no maneja ningún formato para este paso se propone el siguiente formato el cual será aplicado como se explicó anteriormente.

EVALUACIÓN 360°						
Nombre:	Cargo:			Área:		
Fecha:	Evaluador:		Relación con el evaluado:			
<p>El presente formato tiene por finalidad recopilar información que permita realizar seguimiento a la capacitación a la cual fue participe.</p> <p>Instrucciones Lea el cuestionario detenidamente, marque con una equis (X) la respuesta que usted considere y no deje preguntas en blanco.</p>						
Indicadores de gestión	Calificación					Comentarios
Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus pares y/o jefes.						
Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia.						
Identifica los problemas, reconoce sus factores y establece soluciones.						
Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades, se reta para alcanzar niveles óptimos.						
Asume la responsabilidad de sus acciones.						
Se dirige a las demás personas con respeto, brinda y solicita retroalimentación						
Cumple con los plazos previstos						
Es flexible y adaptable a los cambios						

Luego de esto, se deberán encontrar los vacíos (gaps) entre la teoría y la práctica. De aquí surgen las capacitaciones requeridas actualmente para la organización, cargos y niveles de la misma. De igual forma, se deberán establecer las

competencias que se quieren comenzar a desarrollar en cada uno de los niveles específicamente y competencias que apunten a toda la organización.

De igual forma, con los resultados de la evaluación de desempeño se obtienen las fortalezas y debilidades de cada colaborador en el desempeño de su cargo y se observa que problema se debe atacar para mejorar.

c) Diseño

El sistema de capacitación se encontrará conformado por:

- ✓ Inducción a la organización
- ✓ Entrenamiento al cargo
- ✓ Capacitación interna

Evaluación de desempeño

Para poder dar inicio con el sistema de capacitación es necesario el levantamiento de evaluación de desempeño, para así cumplir con uno de los pasos de la etapa de diagnóstico de necesidades. Debido a que esta organización no presenta este tipo de evaluación; se recomienda realizar una evaluación 360 grados. Puesto que por medio de ella se logra percibir de manera integral y global el desempeño del colaborador. Aquí se propone el procedimiento para la aplicación de la evaluación.

1. Se debe realizar a partir de los siguientes criterios:

- Objetiva e imparcial
- Debe hacer referencia a hechos concretos y a condiciones demostradas de comportamientos específicos que fueron desempeñados en el desarrollo de las funciones

2. Se le dará una calificación a esta evaluación, al final el resultado se obtendrá del promedio ponderado desempeño (85%) y competencias (15%)

3. Todos los funcionarios deberán realizar esta evaluación y deben llevar como mínimo 6 meses dentro de la organización. Esta evaluación se realizará anualmente en el mes de Abril.

4. Como se usará la evaluación 360 grados, es decir que el colaborador será evaluado por su entorno. Se definió la siguiente cantidad de evaluadores.

:: Autoevaluación (1)

:: Jefe inmediato (1)

:: Pares (2)

:: Subalternos (2)

En caso de que no haya subalternos se cambiarán por pares.

5. Las competencias que se medirán anualmente son:

Competencias Generales (Aplican para todos los miembros de la organización)

:: Orientación al logro de resultados

:: Orientación al servicio

:: Liderazgo

:: Comunicación efectiva

:: Trabajo en equipo

:: Análisis de problemas y toma de decisiones

Competencias Gerenciales: (Aplican para nivel gerencial medio y gerencial)

:: Negociación

:: Visión corporativa

:: Planeación y seguimiento

6. Todo resultado de esta evaluación será el principio de estrategias y acciones acordadas entre el evaluador (jefe inmediato) y el evaluado (colaborador). Con el fin de mejorar los objetivos (resultados) esperados y obtenidos. Los objetivos para

el siguiente año deben ir direccionados a cumplir con los objetivos de área y organizacionales.

7. Los resultados de las evaluaciones de desempeño se establecerán así:

Indicadores de comportamiento	Indicadores de conocimientos	Puntaje
Nunca se evidencia	No presenta	0 – 60
Ocasionalmente	Bajo	61 – 75
Algunas veces	Básico	76 - 85
Mayoría de las veces	Esperado	86 – 95
Siempre	Alto	96 – 105
Excede expectativas	Avanzado	106 - 115
Excede significativamente expectativas	Experto, enseña a los demás	116 – 125

Los resultados de las evaluaciones deberán interpretarse con la siguiente relación:

Excelente	106 – 125
Bueno	86 – 105
Regular	61 – 85
Deficiente	0 - 60

8. En los casos donde el puntaje sobrepase los 116 puntos, se le hará un reconocimiento por parte del área de Talento Humano y donde se presente un puntaje inferior a 86 se realizará una reunión con el jefe inmediato del colaborador para estudiar el caso con el propósito de establecer las acciones pertinentes.

Sistema de capacitación

Inicialmente, se deberá realizar el manual de políticas y procedimientos de capacitación, entrenamiento y desarrollo. Donde se muestren los objetivos del mismo, su alcance y donde paso a paso muestre el desarrollo y proceso de todo el sistema de capacitación.

Inducción a la organización

Esta estará liderada por el área de Talento Humano y se realizará a todas las personas con contrato a termino indefinido, fijo, por obra o labor, por servicios, aprendices SENA y estudiantes en practica.

Se realizará al momento en que se firme el contrato en donde se da a conocer la historia de la organización, organigrama, objetivos estratégicos, beneficios de los colaboradores y políticas establecidas dentro de la organización.

Entrenamiento en el cargo

El área de talento humano, junto con el jefe inmediato, serán los encargados de liderar este proceso. Este proceso debe tener todos los contenidos de tal forma que la persona conozca todos los temas para desarrollar efectivamente las funciones de su cargo.

Capacitación Interna

El área de talento humano implementará el programa de capacitación con base a los resultados de la etapa de diagnóstico de necesidades.

Los programas de capacitación deben ir presupuestados y aprobados por Gerencia General, por lo que esta planeación de capacitación debe realizarse anticipadamente. En caso de que se presente una capacitación que no se encuentre dentro de las aprobadas deberá ser presentada con un (1) mes de anticipación al área de talento humano, quien revisara y pasará a Gerencia General en caso de ser aprobada para obtener visto bueno.

d) Implantación

En esta etapa del proceso, se deberán seguir las siguientes actividades para una efectiva aplicación de la etapa de Diseño.

Inducción a la organización

1. Informar al colaborador el horario y el lugar donde se realizará la inducción
2. Entregar la siguiente documentación el día de ingreso:
 - :: Política integral, política de seguridad vial y política de prevención de alcoholismo, drogadicción y tabaquismo.
 - :: Descripción del cargo
 - :: Reglamento de Higiene y seguridad industrial
 - :: Beneficios del colaborador
 - :: Código de ética
3. Solucionar las dudas generadas frente a los documentos entregados.
4. Realizar presentación de la organización con el siguiente contenido temático:
 - :: Historia, misión, visión, valores
 - :: Estructura organizacional
 - :: Horarios
5. Realizar el recorrido por todas las áreas de la empresa y realizar una presentación rápida del nuevo colaborador con las demás áreas.
6. Finalmente dejar al colaborador con el jefe inmediato y en su puesto de trabajo.

Entrenamiento del cargo

1. Coordinar con el jefe inmediato el plan de entrenamiento para el colaborador.
2. Desarrollar el plan de entrenamiento

3. Evaluación del entrenamiento

Capacitación Interna

1. Presentación de las propuestas de capacitación según lo encontrado en la etapa de diagnóstico de necesidades. Seguir los siguientes parámetros para la presentación de las capacitaciones:

- :: Objetivo
- :: Temas a tratar
- :: Fecha y lugar
- :: Plan de trabajo
- :: Perfil de asistentes
- :: Área de la organización a la cual va dirigido
- :: Planeación Logística

2. Analizar la viabilidad y el ajuste que tengan las capacitaciones propuestas para las necesidades reales de la organización.

3. En caso de presentarse modificación en las capacitaciones se deberán realizar dentro de cinco (5) días hábiles a su presentación.

e) Evaluación

Inducción del cargo

Esta evaluación contendrá 3 áreas: contenido del programa, desenvolvimiento de los capacitadores, material de apoyo e instalaciones. Para lo cual se utilizará el siguiente formato.

EVALUACIÓN PROGRAMA DE INDUCCIÓN		
Nombre:	Cargo:	Área:

Fecha:	Facilitador:
El presente formato tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de inducción.	
<p>Instrucciones Lea el cuestionario detenidamente, marque con una equis (X) la respuesta que usted considere y no deje preguntas en blanco. Este cuestionario no tiene ninguna calificación para el colaborador.</p>	
<p>a) Contenido del programa</p>	
<p>1. Se le suministró información completa frente a:</p>	
:: Historia, misión, visión, valores	SI ____ NO ____
:: Estructura Organizacional	SI ____ NO ____
:: Horarios	SI ____ NO ____
<p>2. El recorrido por las área de la empresa le fue beneficioso</p>	
SI ____	NO ____ Porqué? _____
<p>_____</p>	
<p>3. La documentación que se le entrego contiene información pertinente para el conocimiento de la empresa?</p>	
SI ____	NO ____ Porqué? _____
<p>_____</p>	
<p>4. Considera que la información que se le dio le ayuda a tener conocimiento de la empresa?</p>	
SI ____	NO ____ Porqué? _____
<p>_____</p>	
<p>5. Qué aspectos positivos encontró en el programa de inducción?</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>6. Cuáles aspectos fueron los menos valiosos?</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>b) Desarrollo de los capacitadores</p>	
<p>1. El dominio del tema por parte de ellos fue:</p>	
<p>Excelente ____</p>	

Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____
Porqué? _____

2. La explicación de los temas por parte de ellos fue:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____
Porqué? _____

3. Considera que los temas dados por parte de ellos fue:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____
Porqué? _____

c) Material de apoyo

1. Recibió algún material didáctico impreso? SI _____ NO _____
2. El material didáctico que recibió fue apropiado para el tema a desarrollar?
SI _____ NO _____
3. Considera que el material recibido contuvo calidad?
Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____
Porqué? _____

d) Instalaciones

1. El espacio físico donde se realizó la inducción fue?
Excelente _____

Bueno _____
 Regular _____
 Deficiente _____
 Porqué? _____

2. La iluminación y el sonido fueron?
 Excelente _____
 Bueno _____
 Regular _____
 Deficiente _____
 Porqué? _____

3. El cumplimiento del horario fue?
 Excelente _____
 Bueno _____
 Regular _____
 Deficiente _____
 Porque? _____

Entrenamiento del cargo

El siguiente formato permitirá tener control sobre el entrenamiento al cargo de los nuevos colaboradores.

ENTRENAMIENTO AL CARGO				
Nombre:		Fecha de ingreso:		
Área:		Cargo:		
Persona que realiza el entrenamiento:				
ACTIVIDADES	APLICA		REALIZADA	OBSERVACIONES
	SI	NO		
Indica cada una de	Si la actividad		Todas las	Cualquier

los componentes en el procedimiento	aplica o no para el cargo	actividades que fueron desarrolladas	anotación que la persona que realice el entrenamiento considere importante
_____	_____	_____	_____
Firma de nuevo colaborador	Firma de Jefe Inmediato	Firma de quien dio el entrenamiento	

Algunas de las actividades que se pueden incluir dentro del entrenamiento al cargo pueden ser:

- ✓ Presentación al equipo de trabajo
- ✓ Indicar las líneas de autoridad que deberá atender
- ✓ Dar a conocer el rol de su cargo
- ✓ Información sobre los objetivos de calidad
- ✓ Indicar lugar de trabajo, materiales y lugares frecuentes de trabajo (centro de copias, adquisición de material, entre otros)
- ✓ Información sobre las actividades generales desarrolladas en su área
- ✓ Darle a conocer los medios comunicación interna y externa
- ✓ Procedimientos y métodos que se usan para desarrollar sus actividades

Capacitación Interna

Los siguientes formatos se usarán en cada uno de los niveles de evaluación.

a) Reacción

EVALUACIÓN CAPACITACIÓN INTERNA.

Reacción

Nombre:	Cargo:	Área:
Fecha:	Facilitador:	

El presente formato tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar la capacitación que realizó.

Instrucciones

Lea el cuestionario detenidamente, marque con una equis (X) la respuesta que usted considere y no deje preguntas en blanco.

Este cuestionario no tiene ninguna calificación para el colaborador.

a) Contenido del programa

1. Se le suministro información completa frente a:

:: Historia, misión, visión, valores SI ____ NO ____

:: Estructura Organizacional SI ____ NO ____

:: Horarios SI ____ NO ____

2. El recorrido por las área de la empresa le fue beneficioso

SI ____ NO ____ Porqué? _____

3. La documentación que se le entregó contiene información pertinente para el conocimiento de la empresa?

SI ____ NO ____ Porqué? _____

4. Considera que la información que se le dio le ayuda a tener conocimiento de la empresa?

SI ____ NO ____ Porqué? _____

5. Qué aspectos positivos encontró en el programa de inducción?

6. Cuáles aspectos fueron los menos valiosos?

b) Desarrollo de los capacitadores

1. El dominio del tema por parte de ellos fue:

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

2. La explicación de los temas por parte de ellos fue:

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

3. Considera que los temas dados por parte de ellos fue:

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

c) Material de apoyo

1. Recibió algún material didáctico impreso? SI _____ NO _____

2. El material didáctico que recibió fue apropiado para el tema a desarrollar?

SI _____ NO _____

3. Considera que el material recibido contuvo calidad?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

d) Instalaciones

1. El espacio físico donde se realizó la inducción fue?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

2. La iluminación y el sonido fueron?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

3. El cumplimiento del horario fue?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

Porqué? _____

b) Aprendizaje

EVALUACIÓN CAPACITACIÓN INTERNA. Aprendizaje		
Nombre:	Cargo:	Área:
Fecha:	Facilitador:	
<p>El presente formato tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar su aprendizaje y su aplicación en su trabajo diario frente a la capacitación recibida</p> <p>Instrucciones</p> <p>Se divide en dos partes la primera representada en porcentajes y la segunda en preguntas abiertas.</p> <p>Lea el cuestionario detenidamente, indique en porcentajes siendo 0 malo, 30 regular, 60 bueno y 100 excelente en las preguntas que se requiera.</p>		

Este cuestionario no tiene ninguna calificación para el colaborador.		
Indicadores de gestión	Antes de la capacitación	Después de la capacitación
1. La capacitación cumplió con mi expectativa en un		
2. La expectativa que tengo frente a la capacitación es		
3. Podré aplicar lo aprendido al desarrollo diario de mis actividades		
4. Los objetivos de la capacitación se encontraban acorde con mis necesidades reales en el puesto de trabajo.		
5. El contenido se encontraba estructurado y su comprensión fue		
6. Mi nivel de conocimientos o habilidades con relación al objetivo de esta capacitación es de		
7. Menciones tres actividades que desarrolla en su trabajo que se vieron afectadas luego de realizar la capacitación: a. b. c.		
8. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas que se podrían: <u>Adicionar:</u> <u>Suprimir:</u>		

c) Comportamiento

Este nivel busca realizar un seguimiento a las capacitaciones realizadas, se deben realizar pasados cuatro (4) meses de recibida la capacitación para poder observar

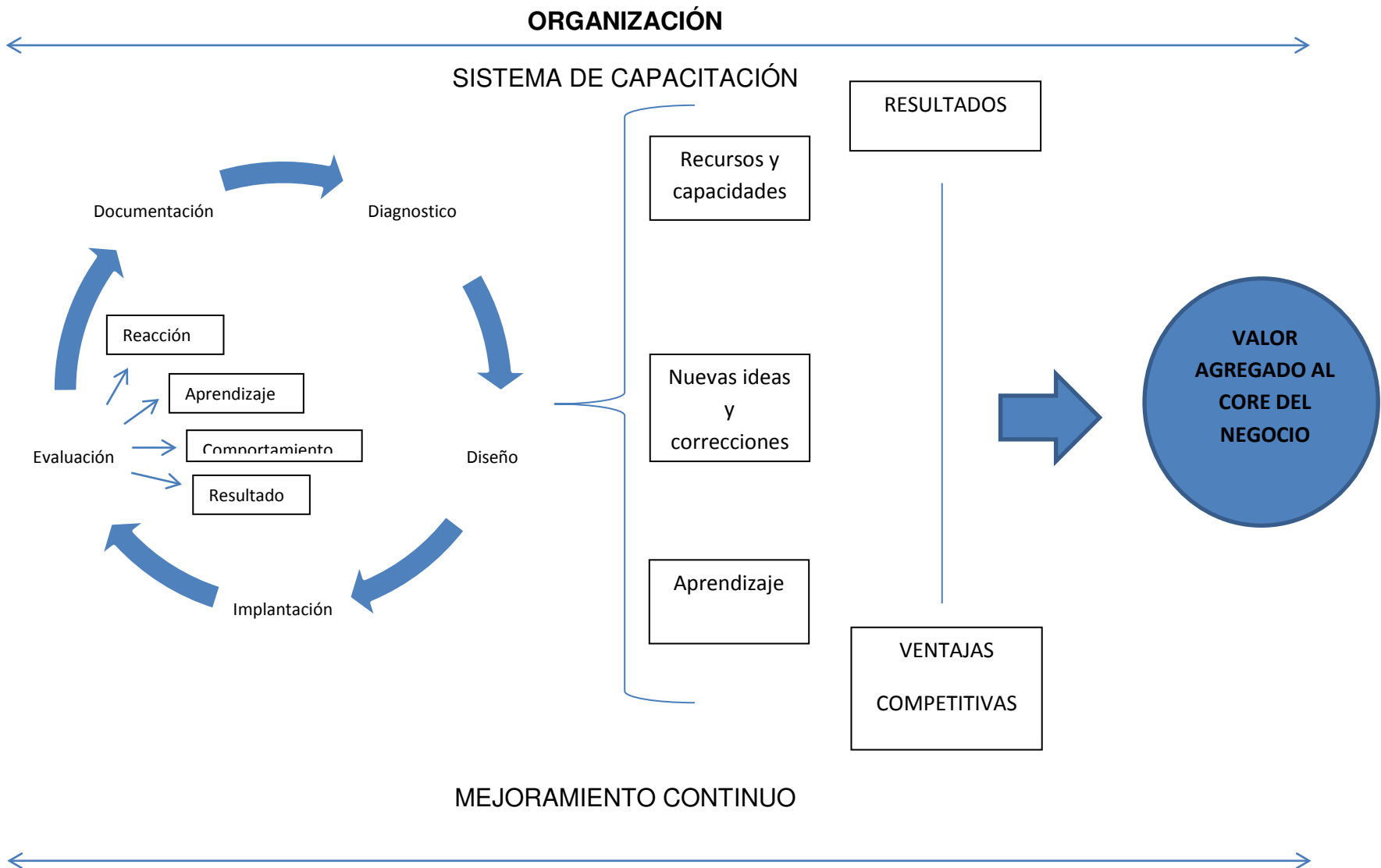
su efectividad. Lo que se busca identificar por medio de esta evaluación son comportamientos que se hayan modificado luego de las capacitaciones.

Analizar sí el conocimiento y/o habilidad adquirida se están aplicando a las funciones del cargo. Para poder realizar este seguimiento, es necesario establecer para la capacitación los siguientes lineamientos:

- ✓ Establecer los objetivos de cada capacitación a desarrollar y su contenido para observar si afectan a las necesidades encontradas.
- ✓ Se deben identificar las actividades consideradas como críticas que se van a ver beneficiada por la capacitación para realizar el seguimiento.
- ✓ Seleccionar la forma de evaluar las actividades, puede ser por medio de evaluación de desempeño, indicadores, observación, y/o auto reporte.
- ✓ Informar a los participantes de la capacitación los objetivos y resultados esperados de la misma.

Luego de haber realizado los lineamientos de la capacitación, se debe seguir con el seguimiento de la misma. Se deben comparar los resultados de las pre y post evaluaciones, se tabula la información, arrojan los resultados y estos se socialización con los jefes inmediatos, se da retroalimentación con cada participante y se tomarán acciones para el mejoramiento continuo en todas las etapas del sistema.

A continuación, se muestra la representación gráfica de la estructura del sistema de capacitación diseñado para Energy Geophysical Services S.A.S:



9.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se diseñó y propuso el sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S; con lo que se logró identificar al interior de la empresa, lo importante que es dar inicio con la implementación del sistema de capacitación desde el área de Talento Humano. Pues con este lograrán potencializar a sus colaboradores, obtendrán un valor agregado como empresa y el área de Talento Humano podrá dar inicio a ser parte de la estrategia del negocio.

Al proponer el sistema de capacitación ante Gerencia General se logró analizar la situación actual de la empresa frente a las capacitaciones. Logrando así identificar las fallas que se presentan actualmente e identificar las ventajas que traerá el rediseño del sistema de capacitación.

Se estableció con gerencia las recomendaciones para dar inicio con la implementación del sistema de capacitación. El primer paso que se debe realizar es el establecer los objetivos organizacionales para que así toda la empresa apunte a su cumplimiento por medio de las acciones realizadas día a día. El segundo paso es verificar los perfiles y descripciones de cargo para confrontar la realidad con la teoría. Tercer paso dar creación al manual y políticas del sistema de capacitación. Cuarto paso incluir dentro del presupuesto anual el sistema de capacitación. Quinto paso implementar el sistema de capacitación diseñado para la empresa.

Al comenzar con esta implementación en la empresa se dará el inicio de una organización que aprende logrando una transformación al interior de la misma, volcando sus objetivos a ser más competitivos en el mercado y sector brindando una propuesta de valor al core del negocio.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, María Constanza; FAJARDO, Sandra; FANDIÑO, A y MARTINEZ, A. Sistema de capacitación en las organizaciones. Bogotá. 2006. Trabajo de grado. Universidad Santo Tomas de Aquino. Facultad de Psicología.

AGUILAR SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. 4 ed. México : Limusa, 2004.

ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires.: Ed. Grancia. 2006.

BERNANDEZ, Mariano. Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Bloomington.: Global Business Press. 2007.

BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Capacitación y Desarrollo. En : _____ Administración de Recursos Humanos. México.: Cengage Learning. 2008.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: características, retos y aportes una aproximación a un sistema integral. En : Cuadernos de Administración. Vol. 23, No. 41 (Julio/Diciembre 2010); p. 13-36.

CHAVEZ, José Luis. Más allá del socio estratégico del negocio, al nuevo rol de la función de Recursos Humanos. En : Conocimiento y Dirección. Vol 83. p 24 – 30.

CHIAVENATO, Idalberto. Parte V Desarrollo de personas. En : ____ Gestión del talento humano. Los Ángeles. : Mc Graw Hill, 2008.

DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. La administración de recursos humanos en la actualidad. En : _____ Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 2 ed. México.: Pearson Prentice Hall. 2004.

ECHEVERRIA CARGIA, Santiago y MARR Reiner. La dimensión corporativa de la dirección de los recursos humanos. En : _____ La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid.: Díaz de Santos. 1997.

ENERGY GEOPHYSICAL SERVICES S.A.S. Planeación estratégica y Sistema Integral HSEQ. Bogotá. 2011.

GILLEY, W Jerry y MAYCUNNICH, Ann. Beyond the Learning Organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices. New York.: Pereseus books. 2000.

KIPPENBERGER, T. The missing link: human resources and business strategy. En : Antidote, The. Vol. 1, No. 1 (1996). p. 33 – 34.

KIRKPATRICK, Donald y KIRKPATRICK, James. Part one: Concepts, principles, guidelines techniques. En : Evaluating training programs: the four levels. Third Edition. San Francisco.: Berrett-Koehler Publishers 2006.

KOFMAN, Fred y SENGE, Peter. Communities of Commitment: The heart of learning organizations. En : CHAWLA, Sarita y RENESCH, John. Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. New York.: Productivity press. 1995.

LÓPEZ CARDONA, Jesús Alberto y CALDERÓN HERNÁNDEZ. Gregorio. El impacto del aprendizaje en las organizaciones. En : Cuadernos de Administración. Vol. 19. No. 32 (julio/diciembre 2006). p. 11 – 43.

LUSTHAUS, Charles; ADRIEN, Marie H el ene; ANDERSON, Gary; CARDEN, Fred y MONTALVAN PLINIO, George. Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Canadá.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. 2002.

MAD COMUNICACIÓN. El plan de la formación de la empresa. 2 ed. Madrid.: Fundación Confemetal. 2005.

MARK, Thomas. What is a Human Resources Strategy?. En : Employee Relations. Vol. 12, No. 3 (1990).

MARQUARDT, J Michael. The emerging need for learning organizations. En : _____ Building the learning organization. Boston.: Nicholas Brealey Publishing.2011.

M INGUEZ VELA, Andrés. El formador en la empresa. Madrid.: ESIC, 2033.

MOORE, Kevin. Keep the e-Learning strategy focused. En : ROSENBERG. Marc The eLearning Handbook of e-Learning Strategy. Santa Rosa, CA.: The eLearning Guild. 2007.

PARRA OSSA, Marcela. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. En : _____ Cartilla de citas: Pautas para citar textos y hacer lista de referencia. Bogotá.: Universidad de los Andes. 2006.

PEREZ, José Antonio. gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid. Editorial ESIC. 1996.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Desafíos de las organizaciones que aprenden. En : _____ Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México.: Panorama. 2006.

SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de la hipótesis en inmersión en el campo y Diseño del proceso de investigación cualitativa. En : _____ Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: Mc Graw Hill. 2006.

THOMAS H, Davenport. ¿Qué es exactamente un trabajador del conocimiento? En : _____ Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento. Barcelona.: Harvard Business School Press. 2005.

VALENCIA ESCOBAR, Miriam. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. En : Estudios Gerenciales No, 96 (julio/septiembre 2005). p. 31 – 56.

WILSON, John. Aligning Human Resources and Business Strategy (2nd ed.). En : Industrial and Commercial Training. Vol. 42, No. 6 (2010). p. 335 – 336.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) e

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION PARA ENERGY GEOPHYSICAL SERVICES S.A.S
3	AUTOR(es)	ARDILA TORRES JULIE ANDREA
4	AÑO Y MES	2012, JULIO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	PROFESOR ERNESTO RIVERA GONZÁLEZ
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	El presente trabajo desarrolló el diseño y propuesta de un sistema de capacitación lo que permitirá brindar una gestión integral (profesional y personal) a todos los colaboradores buscando el mejoramiento en el desempeño y generar impacto en el negocio de la organización. El sistema de capacitación permitirá el cambio de la organización frente a la alineación de las estrategias organizacionales para que las actividades desarrolladas por los colaboradores apunten a su cumplimiento. Para el desarrollo de este proyecto se realizó un análisis documental del desarrollo que la empresa le da a las capacitaciones actuales para los colaboradores. The following paper developed the design and proposal of a formation system that allows an integral management (professional and personal) to all workers, looking for an improvement in their performance and giving a business impact. The formation system will allow the organization to move forward the achievement and alignment of the organizational strategies so the development of the formation system aims for its fulfillment. For this investigation a documental analysis was made to know how the organization develops the formation to its workers.
7	PALABRAS CLAVES	Capacitación, estrategia, gestión, formación, aprendizaje
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Servicios: Hidrocarburos
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión del Desarrollo Humano en la organización.
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar la estructura del sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	: Identificar el tipo de sistema de capacitación que se utiliza actualmente en la organización : Mostrar los fundamentos teóricos frente al sistema de capacitación para seleccionar sobre cual se basará este proyecto o cual es el más indicado. : Analizar las ventajas del diseño de la estructura de un sistema de capacitación en la empresa : Proponer el diseño de la estructura del sistema de capacitación ante gerencia general de Energy Geophysical Services S.A.S.
12	RESUMEN GENERAL	El análisis para el diseño de la estructura del sistema de capacitación se realizara desde el organigrama estructurado por la organización, su planeación estratégica, objetivos organizacionales y desde la fundamentación teórica encontrada para el presente trabajo. Energy Geophysical Services S.A.S es una empresa relativamente nueva, fue creada en Noviembre de 2010 y abrió sus oficinas en Abril de 2011; actualmente se encuentra en territorio nacional. Su objeto social es el de prestar servicios para las operadoras del sector de hidrocarburos (Petróleo). El servicio que prestan es el de adquisición y procesamiento sísmico 2D y 3D. Su estructura organizacional se encuentra dividida por nivel gerencial, nivel gerencial medio, nivel de supervisión y nivel operativo. El 90% del personal contratado está por contratos por obra y/o labor, el 5% están a término fijo y el otro 5% a término indefinido. ¿Qué hace que sea necesario el diseño de un sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S? Las personas son el activo mas importante de las empresas pues por medio de ellas es que los procesos y proyectos se llevan a cabo; Y al darles una adecuada gestión la sostenibilidad y crecimiento de la empresa presentara altas proyecciones. En virtud a lo anterior, el diseño de la estructura del sistema de capacitación para la empresa generara la adecuada gestión del talento humano, incrementando los resultados en el negocio y respondiendo a la estrategia y objetivos organizacionales. Se basa en un marco teórico el cual se fundamenta en lo que es una capacitación organizacional, las ventajas de la misma al interior de la organización y el giro que toma la empresa por su aplicación en la misma. Este trabajo se realizara bajo la línea de investigación cualitativa en donde el proceso se hará por medio de recolección y análisis de información, busca la comprensión de la vivencia de las capacitaciones que se realizan en Energy Geophysical Services S.A.S actuales para poder realizar la nueva estructura del diseño y propuesta del sistema de capacitación. Los pasos que se llevaron a cabo para el diseño son: a) Documentación, tener conocimiento frente a planeación estratégica, objetivos estratégicos, cargos y jerarquías de la organización; b) El diagnostico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas; c) El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas; d) La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación y e) La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea.
		Se diseño y propuso el sistema de capacitación para Energy Geophysical Services S.A.S; con lo que se logro identificar al interior de la empresa lo importante que es dar inicio con la implementación del sistema de capacitación desde el área de Talento Humano. Pues con este logran potencializar a sus colaboradores, obtendrán un valor agregado como empresa y el área de Talento Humano podrá dar inicio a ser parte de la estrategia del negocio. Al proponer el sistema de capacitación ante Gerencia General se logro analizar la situación actual de la empresa frente a las capacitaciones logrando así identificar las fallas que se presentan actualmente e identificar las ventajas que traerá el rediseño del sistema de

13	CONCLUSIONES.	<p>capacitación.</p> <p>Se estableció con gerencia las recomendaciones para dar inicio con la implementación del sistema de capacitación. El primer paso que se debe realizar es el establecer los objetivos organizacionales para que así toda la empresa apunte a su cumplimiento por medio de las acciones realizadas día a día. El segundo paso es verificar los perfiles y descripciones de cargo para confrontar la realidad con la teoría. Tercer paso dar creación al manual y políticas del sistema de capacitación. Cuarto paso incluir dentro del presupuesto anual el sistema de capacitación. Quinto paso implementar el sistema de capacitación diseñado para la empresa.</p> <p>Al comenzar con esta implementación en la empresa será el inicio de una organización que aprende logrando una transformación al interior de la misma volcando sus objetivos a ser mas competitivos en el mercado y sector brindando valor al core del negocio.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>AGUILAR, María Constanza; FAJARDO, Sandra; FANDINO, A y MARTINEZ, A. (2006). Sistema de capacitación en las organizaciones. Bogotá. 2006. Trabajo de grado. Universidad Santo Tomas de Aquino. Facultad de Psicología.</p> <p>AGUILAR SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. 4 ed. México.: Limusa, 2004. p. 16.</p> <p>ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires.: Ed. Granica, 2006, p. 5.</p> <p>BERNANDEZ, Mariano. Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Bloomington.: Global Business Press. 2007. p. 207.</p> <p>BOHLANDER, George y SNELL, Scott. Capacitación y Desarrollo. En : _____ Administración de Recursos Humanos. México.: Cengage Learning. 2008.</p> <p>CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: características, restos y aportes una aproximación a un sistema integral. En : Cuadernos de Administración. Vol. 23, No. 41 (Julio/Diciembre 2010); p. 19-36.</p> <p>CHAVEZ, José Luis. Más allá del socio estratégico del negocio, al nuevo rol de la función de Recursos Humanos. En : Conocimiento y Dirección. Vol 83. p 24 – 30.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Parte V Desarrollo de personas. En : ____ Gestión del talento humano. Los Ángeles. : Mc Graw Hill, 2008.</p> <p>DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. La administración de recursos humanos en la actualidad. En : _____ Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 2 ed. México.: Pearson Prentice Hall. 2004.</p> <p>ECHVERRIA CARGIA, Santiago y MARR Reiner. La dimensión corporativa de la dirección de los recursos humanos. En : _____ La dirección corporativa de los recursos humanos. Madrid.: Díaz de Santos. 1997.</p> <p>ENERGY GEOPHYSICAL SERVICES S.A.S. Planeación estratégica y Sistema Integral HSEQ. Bogotá. 2011. 30</p> <p>GILLEY, W Jerry y MAYCUNNICH, Ann. Beyond the Learning Organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices. New York.: Perseus books. 2000.</p> <p>KIPPENBERGER, T. The missing link: human resources and business strategy. En : Antidote, The. Vol. 1, No. 1 (1996). p. 33 – 34.</p> <p>KIRKPATRICK, Donald y KIRKPATRICK, James. Part one: Concepts, principles, guidelines techniques. En : Evaluating training programs: the four levels. Third Edition. San Francisco.: Berrett-Koehler Publishers 2006.</p> <p>KOFMAN, Fred y SENGE, Peter. Communities of Commitment: The heart of learning organizations. En : CHAWLA, Sarita y RENESCH, John. Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. New York.: Productivity press. 1995.</p> <p>LÓPEZ CARDONA, Jesús Alberto y CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. El impacto del aprendizaje en las organizaciones. En : Cuadernos de Administración. Vol. 19, No. 32 (julio/diciembre 2006) p. 11 – 43.</p> <p>LUSTHAUS, Charles; ADRIEN, Marie Hélène; ANDERSON, Gary; CARDEN, Fred y MONTALVAN PLUNIO, George. Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Canadá.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. 2002.</p> <p>MAD COMUNICACIÓN. El plan de la formación de la empresa. 2 ed. Madrid.: Fundación Confemetal. 2005.</p> <p>MARK, Thomas. What is a Human Resources Strategy?. En : Employee Relations. Vol. 12, No. 3 (1990).</p> <p>MARQUARDT, J Michael. The emerging need for learning organizations. En : ____ Building the learning organization. Boston.: Nicholas Brealey Publishing 2011.</p> <p>MINGUEZ VELA, Andrés. El formador en la empresa. Madrid.: ESIC, 2033.</p> <p>MOORE, Kevin. Keep the e-Learning strategy focused. En : ROSENBERG, Marc The eLearning Handbook of e-Learning Strategy. Santa Rosa, CA.: The eLearning Guild. 2007.</p> <p>PARRA OSSA, Marcela. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. En : ____ Cartilla de citas: Pautas para citar textos y hacer lista de referencia. Bogotá.: Universidad de los Andes. 2006.</p> <p>PEREZ, José Antonio. Gestión por procesos: Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. Madrid. Editorial ESIC. 1996.</p> <p>REZA TROSINO, Jesús Carlos. Desafíos de las organizaciones que aprenden. En : ____ Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México.: Panorama. 2006.</p> <p>SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de la hipótesis en inmersión en el campo y Diseño del proceso de investigación cualitativa. En : ____ Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: Mc Graw Hill. 2006.</p> <p>THOMAS H. Davenport. ¿Qué es exactamente un trabajador del conocimiento? En : ____ Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento. Barcelona.: Harvard Business School Press. 2005.</p> <p>VALENCIA ESCOBAR, Miriam. Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. En : Estudios Gerenciales No. 96 (julio/septiembre 2005). p. 31 – 56.</p> <p>WILSON, John. Aligning Human Resources and Business Strategy (2nd ed.). En : Industrial and Commercial Training. Vol. 42, No. 6 (2010). p. 335 – 336.</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA Y ERNESTO RIVERA GONZALEZ