

## **Plan Piloto De Competencias Laborales De Capacitación Y Entrenamiento Para La Empresa IBAL S.A E.S. P – Oficial.**

Ángela María Parra Bermeo

Daniel Orlando Galindo Clavijo

Francy Mayiny Rodríguez

Diana Dueñas Mendoza

Derly Marcela Rozo Castro

Trabajo para optar al Título de Administrador de Empresas

Director:

Yesid Alexander Garcés

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2021

## Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción .....	5
Problema Planteamiento del Problema.....	8
Formulación del problema .....	9
Justificación .....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General: .....	12
Objetivo Específicos: .....	12
Antecedente Del Problema .....	13
Marco Teórico.....	14
Concepto de gestión humana .....	16
Capacitación.....	17
Prácticas de alto rendimiento de capacitación .....	17
Marco Legal .....	19
Metodología de la Investigación.....	21
Resultados .....	29
Recomendaciones .....	31
Referencias Bibliográficas .....	35
Anexos .....	40

## Resumen

La presente propuesta investigativa tiene como fin desarrollar una propuesta estratégica de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento para mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL. Para cumplir con lo anterior, este trabajo utiliza una metodología cualitativa que requiere de un arqueo analítico bajo matrices prospectivas que se insertan en modelos de gestión inteligente. Por lo tanto, la recolección y análisis de los datos se utiliza un sistema prospectivo DOFA con el fin de destacar aquellos aspectos de mayor importancia para este estudio en términos de entrenamiento y capacitación.

De esta manera, esta labor investigativa se orienta hacia el mejoramiento de las competencias laborales de capacitación y entrenamiento con el fin de satisfacer la necesidad existente en el personal del área de facturación y recaudo. Permitiendo que se logre mejorar la productividad y se reduzca el número de peticiones que se venían realizando a la entidad como consecuencias de las inconformidades. Por último, este trabajo ratifica que los procesos de capacitación y entrenamiento deben ser una constante en las empresas debido a que cualifica la labor de los empleados, al mismo tiempo que minimiza los errores y termina mejorando la percepción de los usuarios.

**Palabras claves:** *Competencias laborales, Capacitaciones y entrenamiento, Gestión humana, Cultura organizacional*

## **Abstract**

The purpose of this research proposal is to develop a strategic proposal for human management, based on high-performance practices to improve training and training skills for the company IBAL SA. E.S. P – OFFICIAL. To comply with the above, this work uses a qualitative methodology that requires analytical oaring under prospective matrices that are inserted into intelligent management models. Therefore, data collection and analysis is used a prospective DOFA system in order to highlight those aspects of greatest importance for this study in terms of training and training.

In this way, this research work is oriented towards improving training and training skills in order to meet the need in the staff of the billing and collection area. In this way, productivity is improved and the number of requests that had been made to the entity as a result of nonconformities is reduced. Finally, this work confirms that training and training processes must be a constant in companies because it qualifies employee work, while minimizing errors and improving user perception.

**Keywords:** *Work skills, Training and training, human management, Organizational culture*

## **Introducción**

IBAL S.A E.S. P – OFICIAL es una empresa dedicada al servicio público de acueducto y alcantarillado, que tiene como propósito brindar un servicio de calidad, amigable con el medio ambiente garantizando el gozo de este servicio a sus clientes pertenecientes a la ciudad de Ibagué Tolima. Esta empresa se encuentra conformada por un número importante de colaboradores que tienen como propósito el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización de manera eficiente.

La empresa cuenta actualmente con personal administrativo y operativo, al que es necesario capacitar para fortalecer los conocimientos y mejorar las competencias que requieren para el desempeño de sus actividades contribuyendo al desarrollo integral, Priorizando la capacitación como el medio más efectivo, para estimular la formación permanente aplicada de manera integral, mejorando además la toma decisiones que permitan identificar la situación real a partir de su centro de trabajo, proyectado al bienestar de la organización.

Por esta razón, con el fin de contribuir significativamente al crecimiento de la empresa y por lo tanto ser una alternativa para el mejoramiento del servicio que ella presta, la presente investigación propone como objetivo desarrollar una propuesta estratégica de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento para mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL., especialmente, dirigida al personal de facturación y recaudo.

De esta manera, se busca servir de apoyo al fortalecimiento integral para cada uno de los empleados, logrando así aportar en el crecimiento a nivel de competencias individuales y colectivas, con el fin de, que aumente la capacidad de competitividad con sentido de pertenencia promoviendo el talento humano.

Para desarrollar este trabajo se partió de un enfoque cualitativo debido a que se analiza un fenómeno que comprende las nuevas prácticas de gestión humana referente a la capacitación y entrenamiento. Por lo tanto, el enfoque utilizado necesitó de un arqueo analítico bajo matrices prospectivas que se insertan en modelos de gestión inteligente. En este sentido, la presente intervención se caracteriza por ser sustancialmente descriptiva indicando los rasgos más peculiares o diferenciadores.

Todo lo mencionado hasta el momento permitió construir una propuesta estratégica de gestión humana a partir de tres momentos principalmente: un primer momento consistió en la descripción del estado actual de la capacitación y entrenamiento; un segundo momento se tipifican las diferentes prácticas de alto rendimiento; y finalmente se identifica el rol de gestión humana que se debe asumir para el desarrollo de prácticas de alto rendimiento en capacitación y entrenamiento.

De este modo, la investigación encontró la importancia de fortalecer las competencias laborales para aumentar la productividad, minimizar los errores, reducir el inconformismo y

mejorar el servicio del IBAL SA. E.S. P – OFICIAL., especialmente en lo que respecta a la facturación y recaudo.

## Planteamiento del Problema

Durante las dos últimas décadas, ha aparecido un arqueológico de las tendencias tecnológicas que venían haciendo eco en la segunda mitad del siglo XX, caracterizadas estas últimas en un perfilamiento de las acciones de gestión o del *Managements* soportadas por las disciplinas de la psicología y la antropología organizacional. Estas desarrollaron una gama de posibilidades en el marco competitivo que las organizaciones se vieron absorbidas a raíz de sistemas aperturistas que se establecieron, de manera inicial, en clave de doctrinas y luego la concreción de la sociedad del conocimiento en el llamado consenso de Washington.

En este orden de ideas, la dimensión humana en la organización recobró importancia no solo en los estudios, sino en las prácticas administrativas y en las formas de capitalizar los sistemas de información que de manera marginal se establecían en el sistema competitivo de la nueva empresa. Según Piore Sabel (1995), las experiencias de flexibilización organizacional permitieron dar nuevas luces a las dimensiones específicas de la gestión humana como componente praxeológico, introduciendo la capacitación y entrenamiento como base fundamental en la nueva división y organización del trabajo.

Lo anterior, convirtió a la capacitación y el entrenamiento en factores decisivos para generar ventajas competitivas sostenidas las cuales se vieron reflejadas, en gran medida, en los flujos de caja que la nueva ecuación patrimonial no registraba, además de influir en los



arquetipos e imaginarios culturales de la organización. En este sentido, la empresa IBAL S.A. E.S.P- OFICIAL también se ve abocada por estas problemáticas que pueden partir de esta pequeña aproximación que se ha intentado describir hasta el momento.

Asimismo, a lo largo del tiempo se han presentado inconformidades por parte de los usuarios, una situación que se evidencia en el alto número de quejas y reclamos. Aunque el informe de seguimiento emitido por la oficina de control interno del IBAL S.A. E.S.P OFICIAL (2021) evidencia una disminución en el total de PQR'S para el segundo semestre de 2020 en comparación al año 2019, pasando de 24.238 a 20.585, estas cifras corroboran que existe una problemática actual que afecta tanto a la empresa como a los usuarios.

### **Formulación del problema:**

¿Cómo desarrollar una propuesta estratégica de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento para mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL?

## **Justificación**

Esta propuesta investigativa es importante porque desarrolla un plan estratégico de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento para mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL S.A E.S. P – OFICIAL, de esta manera se busca aumentar la productividad y motivación por parte de los colaboradores para que, al mismo tiempo, se reduzcan los costos operativos.

Así pues, lo que se pretende con este plan piloto de competencias laborales de capacitación y entrenamiento es beneficiar al personal perteneciente al área de facturación y recaudo para que obtengan mayores destrezas, permitiendo que logren desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo y de esta manera cumplan con los objetivos organizacionales.

Ahora bien, teniendo en cuenta el alto número de peticiones, quejas y reclamos que llegan a la empresa como consecuencia de malas prácticas resulta indispensable que se fortalezcan las competencias laborales de los trabajadores a través de un plan efectivo, eficaz y adecuado de capacitación y formación. En este sentido, esta investigación es conveniente porque permite generar un cambio en el personal para que se tenga una mejor perspectiva sobre los beneficios de estar constantemente capacitándose a fin de mejorar su desarrollo personal y profesional.

Por lo anterior, un adecuado desarrollo de esta propuesta tendrá implicaciones significativas en sentidos prácticos para el IBAL S.A E.S. P – OFICIAL puesto que reduce sus costos de producción, disminuye el número de reclamos y mejora su imagen institucional ante los consumidores gracias al servicio de calidad que brinda.

Sin lugar a duda, todas las empresas desean en la actualidad ser más competitivas y por ende con mayor frecuencia se enfocan en mejorar sus procesos de capacitación y formación; por lo tanto, el presente trabajo le brinda al IBAL S.A E.S. P – OFICIAL la posibilidad de que conozca si sus empleados han alcanzado sus máximas capacidades o si pueden llegar a alcanzar posiciones más elevadas. De igual forma, favorece el desarrollo de aptitudes en los empleados los que repercute positivamente en el desempeño de la empresa.

## Objetivos

### Objetivo General:

Desarrollar una propuesta estratégica de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento para mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL.

### Objetivo Específicos:

- a) Describir el estado actual de la capacitación y entrenamiento que realiza la empresa al personal del área de facturación y recaudo.
- b) Tipificar las diferentes prácticas de alto rendimiento que son congruentes con la cultura organizacional de la empresa IBAL S.A E.S. P –OFICIAL.
- c) Identificar el rol de gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento en capacitación y entrenamiento.
- d) Mostrar el inventario de competencias laborales en clave del fortalecimiento de las categorías de capacitación y entrenamiento del personal de facturación y recaudo.

### **Antecedente Del Problema**

Según Buendía (2019), el entrenamiento permite el desarrollo individual y profesional del personal debido a que le habilita para realizar un mejor trabajo: más efectivo, operativo y mecánico y de este modo, la empresa obtiene mayores beneficios.

Esta perspectiva es compartida por Hotmart (2019), quienes sostienen que los procesos de capacitación y entrenamiento de personal “implica el esfuerzo para desarrollar las competencias técnicas y conductuales de los empleados con el propósito de hacerlos más aptos para el trabajo” (párr., 1). De esta manera, aumenta el nivel de entrega y fortalece la cualificación de los profesionales para el ejercicio de sus labores.

Finalmente, Martínez (2019) considera que los procesos de capacitación son las más importantes en las empresas debido a que brindan múltiples beneficios para los empleadores y sus trabajadores. En efecto, más allá de contar con un personal competente, también favorece la productividad al tiempo que mantiene la motivación y “el buen ambiente laboral hasta mejorar la prestación de servicios (p.4).

## Marco Teórico

Desde un punto de vista epistemológico, la gestión humana se ha enfocado principalmente en garantizar mejores resultados para las organizaciones, teniendo en cuenta los múltiples aspectos que conforman la problemática.

En efecto, la gestión humana se rige a partir de una planificación para favorecer los procesos de incorporación, compensación y bienestar, contribuyendo de manera positiva al desarrollo de las competencias individuales y colectivas del personal.

A partir de los factores mencionados, la evolución de la gestión humana en las organizaciones se trata de sintetizar dividiéndola en cinco periodos que van desde 1870 hasta 1991 en adelante:

1) Primera etapa se establece entre año 1870 y 1900, en donde podemos establecer una participación de la revolución industrial que generó grandes cambios sociales y un mayor enfoque en la producción, en el que fue necesario implementar bienestar individual y colectivo de los empleados dando lugar al desarrollo del concepto de administración sistémica que se contemplaba como la gestión humana del momento centrándose en garantizar la paz industrial. Para conseguirlo, se buscaba alinear valores, creencias e intereses de los actores propendiendo por el bienestar físico y mental del trabajador (Berly, 1995).

2) La segunda etapa se encuentra en un periodo comprendido entre el año 1901 y 1930 donde, a partir de la administración científica planteada por Taylor (1981), se crea la necesidad de crear distintos departamentos con el fin de facilitar la delegación de funciones y el trabajo en equipo.

3) La tercera etapa se encuentra en un periodo entre el año 1931 y 1960 donde se reconoce la necesidad del personal de ser incentivado y remunerado de tal manera que mejoren sus condiciones emocionales y puedan contribuir a la compañía, mejorando su productividad.

4) La cuarta etapa desarrollada entre el año 1961 y 1990 se encuentra el desarrollo de las TIC, con el propósito de ampliar los mercados captando un mayor número de clientes, estimulando la economía internacional, dando paso a una mayor necesidad de formular estrategias de planeación de recursos humanos que garantizaran un adecuado funcionamiento de la organización (citado en Ibarra, 2010).

5) Quinta etapa, que inicia desde el año 1991 en adelante, donde surge las organizaciones de trabajo que cambian las condiciones laborales impuestas por los capitalistas, permitiendo cambios significativos creando la necesidad de evaluar y analizar al personal para identificar de manera clara que aspectos requieren de un plan de mejora que permitan consolidar la organización y crear estabilidad laboral (Urrea, 2003, p. 2)

Concepto de gestión humana: El concepto de gestión del talento humano surgió en el siglo XX cuando Frederick Winslow Taylor estableció los cuatro principios de lo que se refirió a la gestión moderna de los trabajadores. Desde entonces, enmarcó factores de gran importancia enfocados a los criterios empresariales de aquella época, ayudando a equilibrar la distribución del trabajo y estableció cambios a favor de capacitar al trabajador para brindar posibilidades de crecimiento en la empresa debido a que esto fue encaminado a cambiar la visión y ampliar el espacio de trabajo para los empleados (Yanina, 2012).

Ahora bien, Castillo (2010) sostiene que el clima laboral, cultura organizacional, plan de mejora, formación, desarrollo, entre otros, son aspectos importantes para las empresas porque guardan relación con la forma en la que se evalúa al personal e identifica los aspectos que requieren de un plan de mejora para consolidar la organización y alcanzar los objetivos propuestos.

De este modo, el área de recurso Humano, no solo se encarga del proceso de selección de personal, sino también de establecer estrategias que permitan fortalecer las habilidades del empleado de una manera eficaz que impacte de manera positiva a las compañías aumentando su productividad, competitividad y fomentando una mayor permanencia en el mercado, (Castillo, 2010).



Capacitación: Con respecto al concepto de capacitación la Real Academia Española (2021), se define como “la acción y efecto de capacitar”, es decir hacer a alguien capaz de desarrollar diferentes actividades de manera eficiente, este criterio ha ido evolucionando a medida del paso de los años donde cada día las empresas buscan un recurso humano idóneo y a la vez competitivo en el desarrollo de sus labores.

Por otra parte, Pérez y Arango (2011) plantean que los individuos tienen una necesidad latente de participar en la administración de los procesos. De esta manera, la cultura de una organización se enriquece significativamente cuando existe una administración participativa que conduzca al desarrollo de habilidades y destrezas del personal en el puesto de trabajo. Para conseguirlo, es fundamental que exista una interacción en el aprendizaje lo que impactará en el aumento de la productividad. “Es por ello por lo que la selección y la capacitación de personal, son estrategias básicas para la competitividad de las empresas en los modelos de gestión de calidad, como se describe en el caso de la compañía Bridgestone” (p. 7).

Prácticas de alto rendimiento de capacitación: Según Zenteno y Durán (2016), “Las Prácticas de Alto Rendimiento son conceptos, prácticas, variables, ideas y componentes que en su conjunto logran comprometer a la fuerza laboral de una organización” (pág. 120). Por esta razón, su implementación trae consigo una valorización de la empresa y un aumento en la productividad debido a que reduce el ausentismo. De esta manera, las Prácticas de Alto Rendimiento son fundamentales porque permite medir

aquellos aspectos que no son cuantificables, tales como: el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados.

Por otra parte, para Céspedes, Jerez, & Valle (2005) “Las Prácticas de Alto Rendimiento pueden influir directa y positivamente sobre la capacidad de la organización para poder aprender y mejorar sus procesos”. Debido a esto, las prácticas de alto rendimiento son consideradas una herramienta de trabajo de gran importancia para el fortalecimiento de las capacidades del trabajador.

## **Marco Legal**

La presente investigación está fundamentada en el marco jurídico colombiano y por lo tanto es respetuosa del mandato constitucional, así como de los ordenamientos proferidos por el Legislador y la rama Ejecutiva con miras al fortalecimiento de las competencias laborales. En este sentido, la Constitución Política de 1991 sostiene en su artículo 54 que es obligación del Estado y “de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica a quienes lo requieren”.

A partir de este mandato constitucional, se ha proferido el Decreto 1567 de 1998 establece el Sistema Nacional de Capacitación para los Empleados del Estado donde se determina que las capacitaciones al interior de las empresas se deben realizar de forma anual. Además, el artículo 7 de este decreto subraya la obligatoriedad de incluir programas de inducción y reinducción en los procesos de formación y capacitación. Todo lo anterior, se propone con el fin de que se fortalezca la cultura organizacional y se suministra la información necesaria para desarrollar las actividades de la mejor manera posible.

A su vez, el Decreto 4665 de 2007 actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los servidores públicos y para ello adopta una nueva perspectiva sobre la función pública basada en la efectividad y eficacia. Otro decreto importante a mencionar aquí es el 4909 de 2009 que dispone que la formación laboral debe incentivar las prácticas laborales enfocadas a los conocimientos técnicos relacionadas con la función desarrollada.

Por otra parte, la Ley 909 de 2004 establece que “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios” (art., 36). Por esta razón, las entidades son las responsables de formular los programas de capacitación y formación necesarios para cumplir con esos objetivos en coordinación con las normas de la empresa.

Para continuar, conviene citar el Decreto 2482 de 2012 que define el Talento Humano como una dependencia con miras a fortalecer sus competencias y aplicar estímulos. Finalmente, el Decreto 1083 de 2015 determina las competencias mínimas requeridas para los empleados públicos según su jerarquía. Para ello, define las competencias como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (art. 2).

## **Metodología de la Investigación**

La presente investigación se desarrolla por medio de un enfoque cualitativo, ya que se analiza el fenómeno de la gestión humana en cuanto a la capacitación, utilizando un arqueología analítico, bajo matrices prospectivas que se insertan en modelos gestión inteligente. Al respecto, Medina (2006) menciona que “los métodos prospectivos provienen de la acumulación de un conjunto muy variado y ecléctico de conceptos y prácticas metodológicas”.

Lo mencionado implica un acercamiento al fenómeno; contextualizando el marco problémico con la aproximación teórica objetiva en los marcos de intervención para este estudio; que se desarrollara en entornos descriptivos; realizando análisis categoriales.

**Materiales y métodos:** Para el desarrollo de este proyecto de intervención se utilizó la encuesta abierta, cuya característica es la data información abierta y profunda sobre los ítems a indagar que posibilita alimentar un modelo prospectivo DOFA para formular el diagnóstico y la propuesta.

**Procedimientos:** Acercamiento a la empresa que se está realizando la investigación para adquirir autorización

- Aplicación de la encuesta semiestructurada al personal seleccionado.

- Utilización del sistema prospectivo DOFA donde se destacan los aspectos de relevancia para el estudio en términos de prácticas de entrenamiento y capacitación.

**Población:** La presente investigación será desarrollada en la empresa IBAL S.A. E.S.P. – OFICIAL en el área de facturación y recaudo.

**Muestra** Se les realizó la indagación de información a 5 Trabajadores perteneciente al área de facturación y recaudo.

**Análisis de resultados** La información recogida de las entrevistas se estructurará para análisis entre dimensiones e ítems establecidos a partir de la presentación de resultados obtenido con el objetivo de tener resultados de las experiencias e ideas de los involucrados.

## **Matriz DOFA**

### Fortalezas

- 1- La comunicación anticipada por correos corporativos sobre las capacitaciones y entrenamientos hasta con 3 días hábiles.
- 2- La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para realizar las capacitaciones y entrenamientos.
- 3- Para el desarrollo de algunas capacitaciones tienen en cuenta instructores externos a la compañía.
- 4- En ocasiones se realizan capacitaciones virtuales de manera que sea más accesible para los empleados.
- 5- La organización IBAL S.A. E.S.P – Oficial, es reconocida por parte de la población ibaguereña.

### Debilidades

- 1- No existe un proceso adecuado de inducción de las personas recién incorporadas en el puesto de trabajo.
- 2- Los encuestados muestran poco entendimiento en los conceptos de capacitación y entrenamiento.
- 3- No se tiene establecido tiempos específicos para la realización de capacitaciones y entrenamientos del personal.
- 4- Los directivos se enfocan en procesos rutinarios y no en desarrollar destrezas que les ayude en la agilidad en el cargo.

- 5- La empresa no tiene en cuenta las necesidades de los empleados a la hora de realizar el plan de capacitación y entrenamiento.

#### Oportunidades

- 1- Las empresas están implementando el desarrollo de competencias laborales que mejoren la agilidad y los tiempos de atención.
- 2- Las empresas incentivan los empleados para capacitarse y ser pioneros con recurso económico o humano en el ámbito personal y familiar.
- 3- Las entidades buscan estar a la vanguardia de la competitividad y reconocimiento en el medio.
- 4- Existe capacitación gratuita en instituciones excelentemente certificadas como el SENA.
- 5- Está demostrado que la motivación hace empleados más eficientes, en pro de servicio y calidad.

#### Amenazas

- 1- Existen competencias en pro de crecimiento y acaparamiento de mercado.
- 2- Los equipos tecnológicos evolucionan constantemente y están directamente relacionados con la conectividad a internet y la capacidad de velocidad.
- 3- Salen nuevos programas que mejoran los procesos minimizando tiempos y errores en los procesos de facturación y recaudo.
- 4- Los costos de la sistematización son elevados y el cambio de programas genera confusión en los procesos.



- 5- La desmotivación laboral por parte de los empleados se refleja en la calidad del servicio y atención a los usuarios.

#### Estrategias FO

- Aprovechar la implementación del progreso de competencias laborales global para organizar planes que permitan la capacitación y entrenamiento de los empleados.
- Hacer convenios con las entidades gratuitas como SENA para la capacitación virtual y la evaluación del conocimiento, destrezas entre otros, de los empleados.
- Sacarle fruto a la infraestructura que posee la empresa para propiciar espacios de capacitación y entrenamiento motivacionales para los empleados.
- Entrar en la vanguardia de la competitividad laborar con servicio de calidad y eficiencia con personal competitivo en el mercado.

#### Estrategias FA

- Propiciar manejo adecuado de la tecnología en pro de la productividad y eficiencia de los empleados, con enfoque en adquirir más reconocimiento y credibilidad en los usuarios.
- La eficiencia en la comunicación de las fechas, horas y duración de las capacitaciones incentiva la motivación y programación de los empleados con disponibilidad para adquirir conocimiento que permita el crecimiento laboral.
- El uso adecuado de equipos tecnológicos, la adquisición y la contratación de entidades externas que permitan el aprendizaje eficiente de los empleados en pro del desarrollo de destrezas de mejoramiento continuo.

- Adquirir equipos tecnológicos vanguardistas con programas prácticos para mejorar el proceso de facturación y recaudo, será reflejado en el reconocimiento de la empresa.

#### **Estrategias DO**

- Incentivar los empleados con rubro económico, personal (pasa día en familia y tiempo para ti) con el fin de la buena disposición para aprender.
- Crear espíritu de competitividad entre los empleados para acabar con procesos rutinarios y arcaicos que no permiten la agilidad de procesos como la facturación y recaudo.
- Motivar a los empleados identificando sus necesidades y satisfaciéndolas de manera que el ambiente laboral sea el propicio para la eficiencia y buen servicio.
- Implementar la capacitación gratuita y virtual que les permitan tener conceptos claros sobre capacitación, entrenamiento y competitividad.

#### **Estrategias DA**

- Las competencias van en crecimiento por lo cual se debe mejorar el proceso de inducción con acompañamiento y capacitación efectiva.
- El manejo de equipos tecnológicos vanguardistas requiere implementar inducción asertiva frente a su manejo.
- Los procesos arcaicos se deben reestructurar ya que van en contra de la agilidad y efectividad en las actividades de los empleados.
- Se debe adquirir programas nuevos con mayor eficiencia que permita tener claridad en los procesos, minimizar tiempo en la atención, errores de facturación y recaudo.

PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EMPRESA IBAL S.A. E.S.P. AÑO 2021											
PROCESO	Grupo de Talento Humano		Indicadores	Acciones	Meta	Fecha		Responsable	Áreas involucradas	Evidencia de terminación	Presupuesto
	Objetivo/Estrategia	Planes				Inicial	Final				
PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Implementación del progreso de competencias laborales global para organizar planes que permitan la capacitación y entrenamiento de los empleados.	Seminario: Plan estratégico	porcentaje acumulado de seminarios propuestos anteriormente	Realizar los seminarios trimestrales de plan estratégico.	Proveer el conocimiento seminario al 100%. De los trabajadores de la empresa Iba en el área de facturación y recaudo	1/02/2021	1/05/2021	Profesional/ en seminarios	Área de facturación y recaudo de la empresa IBAL.	Certificaciones tanto individuales como empresariales.	Humanos: Profesional en capacitación Materiales: certificaciones  \$6.000.000
		Conferencia cultura organizacional	Número de conferencias realizadas en los 2 últimos años en la empresa IBAL	Programar 2 conferencias semanales para los empleados de esta entidad	Realizar las conferencias al 100% de los empleados de todas las áreas del IBAL	01/05/2021	21/12/2021	Profesional/ Coordinador	Empleados de todas las áreas de la empresa IBAL	Acta de Asistencia y videos.	Humanos: Coordinador  Materiales: Papel, lapiceros, refrigerios  \$1.200.000
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS	Optimizar el Proceso de Fortalecimiento de Competencias con el fin de contar con un capital humano competente, altamente calificado, para dar respuesta al nuevo enfoque y las funciones asignadas a la entidad por el Decreto 2462 de 2013.	Plan Institucional de Capacitación, el cual recoge las necesidades de capacitación planteadas por los funcionarios, jefes de las dependencias,	Porcentaje acumulado de eventos de capacitación ejecutados en el período.  Porcentaje de funcionarios que asistieron a eventos de capacitación igual o superior a 40 horas que evidencian transferencia en el puesto de trabajo en el período.  3. Porcentaje de funcionarios capacitados por eventos gestionados sin afectar el proyecto de inversión.	Ejecutar el 100% de las actividades establecidas en el Plan Institucional de Capacitación. Realizar el proceso de contratación de las instituciones educativas que adelantarán los eventos de capacitación. Gestionar con Entidades públicas y privadas para que nos impartan eventos de capacitación: ESAP, Superintendencias, SENA, CONFENALCO Protección Social, Departamento Nacional de Planeación, entre otros. Gestionar los eventos de capacitación que sean impartidos por los funcionarios de la Entidad. Realizar la evaluación de los eventos de capacitación con una intensidad mayor a 40 horas	Ejecutar el 100% de los eventos de capacitación	01/02/2021	31/12/2021	Profesional/ Coordinador	Grupo de Talento Humano, Grupo de Contratación, Secretaria General, Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas e Imagen Institucional	Plan - PIC, Institucional de capacitación Resolución de adopción del PIC Informes de ejecución del PIC, listado de asistencias a eventos de capacitación, contrato de prestación de servicios de organización y desarrollo de eventos de capacitación.	\$10.000.000

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Fortalecer el Proceso de Evaluación del Desempeño, el cual se convertirá en una herramienta de gestión, al igual que se sirva de insumo en la toma de decisiones a favor de la organización y de los funcionarios, y así mismo, para establecer planes de mejoramiento encaminados a fortalecer las competencias de los funcionarios, lo que contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Evaluar el desempeño de los funcionarios de Carrera Administrativa de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente	Porcentaje acumulado de informes de evaluación de desempeño remitido al Superintendente Nacional de Salud en el período.	Realizar actividades de análisis, control e interiorización de la importancia del proceso de evaluación de desempeño en su informe semestral.	Elaborar dos informes de Evaluación de desempeño al año.	01/01/2021	31/12/2021	Profesional/ Coordinador del Grupo de Talento Humano, Jefes de Oficina, delegados, directores, subdirectores, Coordinadores.	Grupo de Talento Humano, todas las dependencias de la Entidad.	Informe de Evaluación de Desempeño	N/A
		Evaluar el desempeño a los funcionarios con nombramiento provisional	Porcentaje de actividades realizadas para fortalecer el proceso de evaluación de desempeño en el período	Realizar actividades de análisis y de interiorización de la importancia del proceso de evaluación de desempeño, a través de capacitaciones y/o sensibilizaciones dirigidas a los funcionarios.	Realizar mínimo 4 actividades de sensibilización para los funcionarios en el año	01/01/2021	31/12/2021	Profesional/ Coordinador del Grupo de Talento Humano, Jefes de Oficina, delegados, directores, subdirectores, Coordinadores.	Grupo de Talento Humano, todas las dependencias de la Entidad.	Formatos o registros físicos o Virtuales	N/A
BIENESTAR E INCENTIVOS	fortalecer el Proceso de Bienestar Social y Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los funcionarios, al igual que el mejoramiento del clima laboral y la mejora del trabajo en equipo, lo que permitirá funcionarios satisfechos y con sentido de pertenencia a la entidad	Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos.	Número de actividades propuestas en el plan de bienestar social, estímulos e incentivos/Número actividades programadas	Ejecutar el 100% de las actividades establecidas en el Plan Institucional de Bienestar Social. Estímulos e Incentivos adoptado mediante Resolución 000130 de enero de 2015. Realizar el proceso de contratación de la entidad que adelantará los eventos de bienestar. Orientar el Plan de bienestar al fortalecimiento del trabajo en equipo y los valores éticos	Participación de todos los funcionarios de la entidad en al menos una actividad de bienestar social.	01/02/2021	31/12/2021	Profesional/ Coordinador	Grupo de Talento Humano, Grupo de Contratación Imagen Institucional, Oficina Asesora de Planeación	Resolución de adopción del Plan Institucional de Bienestar Social, Clima Laboral e Incentivos Informes de ejecución del Plan de Bienestar e incentivos, listado de asistencias a eventos de Bienestar, contrato de prestación de servicios de organización y desarrollo de eventos de bienestar.	

Fuente: Elaborado por los autores.

## Resultados

El desarrollo de una propuesta estratégica de gestión humana, basada en prácticas de alto rendimiento permite mejorar las competencias laborales de capacitación y entrenamiento para la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL. De esta forma, la investigación describió el estado actual de la capacitación y entrenamiento con el fin de comprender la forma en la que este tipo de procesos se desarrolla en la entidad con el personal del área de facturación y recaudo.

En este orden de ideas, se encontró que la capacitación y el entrenamiento es una necesidad imperante en el personal debido a que se requiere mejorar la productividad y reducir la cantidad de PQR'S recibidos por inconformidades en los procedimientos. Asimismo, el hecho de brindar una cualificación al personal de facturación y recaudo reduce significativamente los errores y de esta manera se garantiza una óptima prestación del servicio como solución verdadera ante el cliente.

Por otra parte, la tipificación de las diferentes prácticas de alto rendimiento permitió encontrar que estas son un elemento trascendental en la eficacia y el potencial de crecimiento e innovación de las organizaciones. Dichas prácticas permitieron el desarrollo de competencias técnicas, laborales y empresariales por parte de los participantes que hicieron parte de este proceso. Por lo tanto, resultan ser congruentes con la cultura organizacional de la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL.

Asimismo, la investigación también permitió identificar el rol que debe cumplir la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento, en especial, en cuanto a la capacitación y el entrenamiento del personal. De esta manera, la indagación ratifica que a esta dependencia debe velar por la adecuada capacitación y entrenamiento de los trabajadores, aprovechando significativamente las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa frente a las demás, como lo es la capacidad de consecución de los recursos financieros, la relación con otros entes públicos y privados que les brindan el apoyo relacionado a este proceso, el mantenimiento de una infraestructura adecuada, el uso correcto de la tecnología para las capacitaciones virtuales, la gestión de los espacios con las diferentes áreas para la programación de las capacitaciones, entre otras funciones que lleva a cabo esta área, quienes evidencian una necesidad de contar con una constante cualificación para poder mejorar así su productividad y eficiencia en el trabajo.

Por otra parte como resultado de la investigación se permitió mostrar los tipos de competencias laborales que se están desarrollando en esta empresa en clave del fortalecimiento de las categorías de capacitación y entrenamiento de personal del área de facturación y recaudo; estas competencias se vieron reflejadas en tres momentos, el primero donde se les imparte conocimientos elementales que se obtienen a través de la información, un segundo momento donde se le transmiten habilidades específicas relacionadas con el puesto de trabajo y una tercera parte donde se desarrollan aptitudes y habilidades específicas que se relacionan con el medio de trabajo.

## **Recomendaciones**

El estudio llevado a cabo permitió ratificar la importancia de la capacitación y el entrenamiento para fortalecer la productividad y la eficiencia de los trabajadores, de esta manera, se pretende mejorar el servicio prestado y mitigar las inconformidades evidenciadas en la descripción del problema. Con base en estas premisas, se encontró que es importante que la empresa IBAL SA. E.S. P – OFICIAL realice constantemente programas de capacitación y entrenamiento, basados en prácticas de alto rendimiento, con el fin de mejorar las competencias laborales del personal. De esta manera, la institución conseguiría incrementar su eficacia y eficiencia en la prestación del servicio relacionado con el área de facturación y recaudo, al tiempo que aumentaría la satisfacción del cliente gracias a la calidad de las actividades realizadas.

Además, se sugiere que los procesos de capacitación y entrenamiento sean parte de una política constante de la empresa con el fin de lograr una adecuada cualificación y evaluación del rendimiento del personal encargado de facturación y recaudo, que contribuya a la reducción de PQR'S que en la actualidad son un número elevado, lo cual afecta la respuesta oportuna por parte de los operarios.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se debe implementar un cronograma anual expuesto por el área de recursos humanos a todas las áreas de la compañía, el cual debe especificar el tema a tratar durante la capacitación, el tiempo de duración y las capacidades que se pretenden mejorar, siendo esto planteado a través de una identificación plena de las necesidades expresadas de los trabajadores de la empresa.

Finalmente, se recomienda a la empresa involucrar en el plan operativo de capacitación y entrenamiento del año 2021 actividades o estrategias como seminario plan estratégico, conferencia cultura organizacional, plan institucional de capacitación, evaluación constante del desempeño laboral y el bienestar social.



## Conclusiones

Por medio de esta investigación realizada a la empresa IBAL S.A E.S. P – OFICIAL, de la ciudad de Ibagué se evidencio el estado actual de las capacitaciones y las prácticas de alto rendimiento y la importancia de la gestión humana en su fortalecimiento en el área de facturación y recaudo.

En la actualidad se comprobó que la empresa no cuenta con un proceso adecuado de capacitación dada su ineficiente proceso de inducción y acompañamiento para facilitar una adecuada adaptación del personal recién incorporado en el área; además, de una carencia de fortalecimiento continuo de capacitación, ya que esta problemática se ha podido evidenciar a lo largo de los años, siendo necesario implementar mejoras en el plan estratégico de capacitación orientado a optimizar las capacidades individuales y colectivas de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior se pudo obtener esta información por medio de una encuesta abierta aplicada a 5 empleados del área de facturación y recaudo, facilitando el desarrollo de la propuesta estratégica de gestión humana orientada a la capacitación y entrenamiento, ayudando a aumentar la productividad, competitividad de la organización y la motivación de los trabajadores.

Sin embargo, en el momento de realizar la propuesta se identificaron oportunidades claves para el desarrollo de competencias laborales que ayudan al mejoramiento de agilidad de tiempo de atención al cliente, clima organizacional, aumentando la productividad y competitividad de la

organización y a lo largo del tiempo tener reconocimiento y credibilidad por parte de sus usuarios.

Por otra parte, dentro del contexto de formación, capacitación, entrenamiento y reentrenamiento a cargo del área de gestión humana de la organización, se logra interiorizar la importancia de conocer las fortalezas y debilidades en términos de competencia, a fin de desarrollar estrategias encaminadas a mejorar las falencias que existen en cuanto a mejorar las capacidades de su personal, verificar su idoneidad para el cargo y por consiguiente ver reflejado este análisis en una mejora, que consecuentemente se verán retribuidos tanto en una reducción significativa de los costos de la organización como en la satisfacción de su cliente externo.

## Referencias Bibliográficas

Amaro. (1990). Entrenamiento de personal basado en competencias laborales.

<https://www.gestiopolis.com/entrenamiento-de-personal-basado-en-competenciaslaborales/>

Barrios, M., gallego, G., López, A., y Restrepo, F. (2015). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia).

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857280004/html/index.html>

Buendía, V (2019). Plan piloto de capacitación en el desempeño laboral y su impacto en los trabajadores del primer y segundo nivel de atención del hospital Jorge Voto Bernal.

Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuas. Adm., 23(41), 13-36. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Céspedes, J., Jerez, P., y Valle, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 24(1), 29-53.

Chiavenato. (1995). Entrenamiento de personal basado en competencias laborales.

<https://www.gestiopolis.com/entrenamiento-de-personal-basado-en-competenciaslaborales/>

Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Garcés, Y., y Lozano, R. (2016). El papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas.

<http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/2846/Tesis%20flexibilidad%20laboral%20terminada.pdf?sequence=2>

Hotmart. (2019). Al final ¿por qué ocuparse de la capacitación y entrenamiento de personas?

<https://blog.hotmart.com/es/capacitacion-y-entrenamiento/>

Ibarra, E. (2010). Herbert A. Simon y su monomanía. El comportamiento humano como comportamiento artificial. *Gest. Polit.*, 19(1).

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792010000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792010000100005)

- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 18(1), 103-137.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Julie-Vera, J.C. (2010). La administración del talento humano por competencias para el desarrollo de una cultura organizacional. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445832.pdf>
- Luna, R., y Camps, J. (2006). Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: el caso español. *TEC Empresarial*, 1(1), 26-31.
- Martínez, L. (2019). Diseño de una herramienta para identificar brechas en el proceso de capacitación del personal operativo de la empresa VIPERS LTDA.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36516/Mart%c3%adnezBurgosLoreinaLuz2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, J. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190\\_es.pdf.txt](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf.txt)

- Mondy, W., y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Editorial Urbe
- Pérez, G., Pineda, U., y Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33(1), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Pérez, M. (2021). Definición de Capacitación. <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Quintana, J.A. (2018). Importancia del capital humano.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta moebio*, 49(1), 1-10.
- Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. Editorial Ateneo.
- Ulrich. (1997). *Revista ciencia y cultura*. Mario Raúl Böhrh Pelaez:
- Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al “outsourcing: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. *ACRIP- Caldas*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700098>

Waterhouse, P. (1987). Capacitación y desarrollo laboral - Revista ciencia y cultura. Mario Raúl

Böhrt Pelaez

Yanina, Fabio. (2012). VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata.

<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>

Zenteno, A., y Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima

laboral: análisis de un caso, *Innovar*, 26(59).

## **Anexos**

### **Tabla 1. Guía para la encuesta abierta individual**