

Mejora al Plan de Capacitación y desarrollo laboral de Américas Business Services (ABS)

Libia Esther Verdeza Ruiz

David Steven Ciro

Madaly Viviana Restrepo Cárdenas

Dennis Alejandra Arboleda

Nilson Becerra

Curso: 101007A_764

Grupo: 52

Tutora:

María Mercedes Narváez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocio ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Medellin

2020

Contenido

Introducción	5
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	7
Planteamiento del problema.....	8
Antecedentes del problema	9
Justificación de la investigación de la propuesta del proyecto de grado	10
Presentación de los resultados	22
Conclusiones	24
Bibliografía	26

Resumen

Como la idoneidad de los empleados de Américas Business Services (ABS) constituye un aspecto muy importante para su productividad, la formación constituye el componente del talento humano para atender la demanda de esta necesidad, no sólo de manera individual, sino de manera colectiva y en los diferentes niveles jerárquicos. Al interior de este documento, se abordará la Mejora al Plan de Capacitación y desarrollo laboral de Américas Business Services (ABS) como la ruta a seguir, por parte de la organización para lograr unos niveles adecuados de capacitación de sus empleados para garantizar la asignación presupuestal, la planificación de las actividades y la cobertura de los empleados que participarán en las diferentes sesiones de formación y el impacto que puede ocasionar dicho plan en los objetivos de la organización. En este trabajo además se investigan y analizan las oportunidades de mejora existentes en el proceso de capacitación y desarrollo de la empresa Americas Business Services. Se presenta el estado del arte respecto a la capacitación y desarrollo en las organizaciones y se procede a enunciar el problema central de la investigación: la rapidez del cambio en los procesos hace que las instrucciones se hagan obsoletas rápidamente. A través de una entrevista con un colaborador del área de Hire to Retire (nombre interno para recursos humanos), se hace una revisión del proceso de capacitación y desarrollo actual de la compañía. El area de Gestión Humana de **Américas Business Services (ABS)** hace énfasis en el proceso de capacitación, mediante el cual la Organización suministra una serie de instrucciones específicas a la persona que recién ingresa a ocupar un cargo, para que se integre de manera adecuada al equipo de trabajo, comprenda el entorno laboral y se ajuste al clima organizacional para un buen desempeño en su trabajo una mejor productividad.

Palabras claves

Talento humano, entorno laboral, productividad, plan de formación, capacitación, desempeño, desarrollo.

Abstract

This work investigates and analyzes the existing improvement opportunities in the training and development process of the Americas Business Services company. The state of the art regarding training and development in organizations is presented and the central problem of the research is stated: the rapidity of change in the processes makes the instructions quickly become obsolete. Through an interview with a collaborator in the Hire to Retire area (internal name for human resources), a review of the company's current training and development process is made. The Human Management area of Américas Business Services (ABS) includes the training process, which the supplying Organization through a series of specific instructions to the person who has just started to occupy a position, so that they can be adequately integrated into the management team. work, understand the work environment and adjust to the organizational climate for good work performance and better productivity.

Keywords

Human talent, work environment, productivity, training plan, training, performance, development.

Introducción

Con base en las afirmaciones de Sastre y Aguilar (2003), el talento humano o gestión humana consiste en el conjunto de diferentes procesos articulados dentro de la dirección estratégica que otorga superioridad competitiva a las organizaciones, por ello se debe prestar la suficiente atención y dedicar los suficientes recursos para lograr unos adecuados procesos de gestión humana en la organización.

El desarrollo de una organización mediante la aplicación del modelo de gestión por procesos implica definir, diseñar, establecer e implementar sus Macroprocesos, que conforman el grado más amplio o más elevado de las actuaciones necesarias para el logro de sus metas, sus objetivos dentro del marco de su misión y su visión. De estos Macroprocesos se segregan unos procesos y, de éstos, unos Sub-Procesos, que, a su vez, originan unas actividades que, en últimas, son las que se convierten en las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados por la organización.

Se hará especial énfasis en el proceso de “Capacitación y desarrollo laboral”, con la construcción de este plan podremos desarrollar de mejor forma el desempeño de las competencias del recurso humano, como también hacer de nuestra organización un ente más competitivo, eficaz y eficiente.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una mejora al Plan de Capacitación y Desarrollo Laboral para la empresa *Américas Business Services (ABS)* que ayude a fortalecer las labores individuales de sus empleados activos para así poder mejorar el desempeño de todos sus empleados y se pueda lograr una mayor productividad.

Objetivos específicos

1. Conocer todas las áreas de la empresa, los procesos y subprocesos para tener un marco de referencia de cómo funciona actualmente el desempeño individual.
2. Identificar las habilidades y conocimientos que tienen los empleados y reconocer las falencias presentadas en cada área para determinar un plan de mejoramiento que permita una comunicación asertiva cuyo objetivo sea el trabajo en grupo.
3. Aprovechar el conocimiento y la antigüedad de algunos empleados para escuchar testimonios y conocer las experiencias vividas durante todo este tiempo; tener en cuenta su opinión ayudará a enfocar las capacitaciones.
4. Proponer estrategias y un plan de desarrollo de actividades durante todo el proceso para el logro de metas establecidas en el conocimiento y desarrollo de habilidades, proponiendo alternativas didácticas y de seguimiento continuo.

Planteamiento del problema

La falta de capacitación en las organizaciones provoca malos resultados y conlleva al difícil logro de las metas trazadas al inicio del desarrollo de las actividades propuestas; los empleados desinformados transmiten a los clientes inseguridades y a su vez baja efectividad en el desempeño de sus labores internas.

Los entornos laborales de las compañías actuales tienden a ser altamente cambiantes debido al dinamismo de los mercados. Esto hace que la inversión en capacitación y desarrollo sea fundamental para mantener actualizado el conocimiento de los colaboradores y, de la misma manera, el conocimiento de la organización. Así entonces, las compañías encuentran un desafío en la actualización de la información a sus colaboradores a través de sus planes de capacitación y entrenamiento.

ABS cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento correctamente diseñado, sin embargo, la rapidez con la que los cambios llegan a la compañía hace que el entrenamiento pierda validez en muy poco tiempo, dejando instrucciones relativamente nuevas como obsoletas en no menos de uno o dos meses. Esto tiene un alto impacto en los procesos operativos de la compañía, pues, trabajar con base en una instrucción que ya no aplica eventualmente representará oportunidades de mejora y reprocesos en las áreas.

Teniendo lo anteriormente mencionado en cuenta, es importante entonces preguntar ¿Como Mejorar el plan de capacitación y desarrollo laboral para la empresa Américas Business Services (ABS)?

Antecedentes del problema

Antes del año 2013, cada una de las empresas que conforman el grupo Lafarge Holcim llevaban a cabo sus operaciones relacionadas con la gestión comercial, de compras, de talento, financiera y contable de manera individual, lo cual significaba costos elevados para cada una de ellas debido a la redundancia de procesos y de actividades en sitios diferentes y significaba, también, aplicación de estándares y contenidos no unificados.

Para resolver estas situaciones y prestar un mejor servicio a sus clientes, se constituyó la organización Centro Regional de Servicios (CREST) eligiendo a Medellín la ciudad de ubicación para atender las operaciones de LafargeHolcim en sur, centro y norte américa; posteriormente se convirtió en lo que hoy es Américas Business Services (ABS).

Con la constitución de Américas Business Services (ABS) se ha logrado centralizar las mencionadas operaciones del grupo, pero ello implica elaborar procesos de capacitación para garantizar a cada una de las empresas del grupo que el personal que está a su servicio lleve a cabo con eficiencia y alta productividad cada una de sus actividades para el logro de los objetivos.

Sobre este tema en particular, se tomará en consideración conocer a profundidad las estrategias utilizadas en la resolución de conflictos y así de esta forma poder desarrollar las mejoras en el programa de capacitación, promoviendo en los colaboradores un sentido de pertenencia con su propia formación, lo cual es coherente con los principios de Américas Business Services (ABS).

Justificación de la investigación de la propuesta del proyecto de grado

Es importante contar un adecuado plan de formación de los empleados de Américas Business Services (ABS) para responder con excelencia la atención que se le ofrece a cada una de las empresas que hacen parte del grupo, pues lo que cada una de dichas empresas busca es aumentar su rentabilidad y reducir sus costos en cada uno de sus procesos.

Un colaborador que no cuente con la formación adecuada sería una persona consumiendo unos recursos importantes de nómina, equipos de oficina, etcétera, que podría ser más productiva para la empresa si se le da una adecuada capacitación, como quiera que los procesos de capacitación busca, entre otros aspectos, estimular el sentido de pertenencia y aumentar el compromiso de los empleados para mejorar su productividad y propiciar la promoción a un cargo de mayores responsabilidades y, por lo tanto, mayor remuneración.

La falta de capacitación en las organizaciones provoca malos resultados y conllevan al difícil logro de las metas trazadas al inicio del desarrollo de las actividades propuestas; los empleados desinformados transmiten a los clientes inseguridades y a su vez baja efectividad en el desempeño de sus labores internas.

Los empleados cometen una y otra vez errores que son fatales para la consecución del éxito de las organizaciones, esto hace que se estancuen los objetivos y se hacen más frecuentes los reprocesos.

En Américas Business Services (ABS), consideramos que se debe implementar un plan de capacitación y desarrollo laboral ya que se ha visto afectada a la hora de contar con personal idóneo para los cargos establecidos por su alto número de empleados y bajo rendimiento laboral.

La capacitación de los empleados resulta una inversión necesaria y efectiva que aporta formación al equipo de trabajo y además genera aumento de la productividad, alto rendimiento y estabilidad de la organización, ayuda fortalecer la autonomía y disminuye la necesidad de estricta supervisión creando en cada individuo sentido de pertenencia para tomar decisiones que beneficien la empresa y no generen sobrecostos y pérdidas a futuro.

Marco Teórico

El Plan de formación se compone de varios elementos, además, en él, participan tres tipos de actores, los directivos de la empresa, los usuarios o beneficiarios de las acciones de formación y los formadores, cada uno de ellos tiene unas responsabilidades muy específicas.

Los directivos y gestores del plan de formación son los responsables de la formulación del proyecto de formación, de su integración con los demás aspectos del Talento Humano dentro de la organización. En dicho proyecto se determina la estrategia formativa, los objetivos y se define el presupuesto de inversión en los procesos formativos.

Dentro de los aspectos a definir podría incluirse los siguientes:

Establecer políticas de selección

Definir actividades de formación

Diseñar instrumentos de evaluación del desempeño

Definir de planes de carrera

Establecer planes de motivación

Definir actividades de integración

Liderar campañas de promoción del plan de formación

Determinar los niveles de calidad de la formación

Gestionar el presupuesto de ejecución del plan

Los usuarios y las necesidades formativas son los responsables de aportar sus necesidades de formación.

Dentro de sus aportes podría incluirse los siguiente:

Colaborar con el diseño y construcción del plan de formación

Apoyar la priorización de los temas a incluir

Asistir a las acciones de formación

Adquirir conocimientos y destrezas como resultado de la ejecución de las acciones formativas

El proceso de identificación de necesidades formativas

Este aspecto es liderado por los gestores del plan de formación, pues, en él se lidera y coordina las necesidades reales de formación hasta lograr un listado de necesidades, como resultado de la experiencia que se ha tenido por la comisión de errores, detección de problemas, opiniones de terceros, cambio en las políticas institucionales, etcétera.

Ahora bien, las necesidades formativas pueden tener diferentes vías por las cuales se pueden identificar, estas vías podrían ser:

Solicitudes de parte de los jefes de área después de identificar necesidades.

Solicitudes directas de los mismos empleados.

Recomendaciones específicas de algún miembro de la organización.

Recomendaciones generales personas externas a la organización.

Siliceo, A (2006), en su libro *Capacitación y desarrollo de personal*, define capacitación como un amplio entrenamiento cuyo “objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo” (p. 17). A lo largo del tiempo, las organizaciones han ido identificando la necesidad de entrenar a sus colaboradores para actualizar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y crear la visión de carrera que hace que el colaborador quiera crecer dentro de la empresa. Inicialmente, esto se conocía como educación en la empresa y autores como Siliceo, A. (2006) remarcan estos inicios.

Siliceo, en su libro *Capacitación y desarrollo de personal*, hace hincapié en la necesidad de hacer trascender el concepto y no solo limitarse a entregar información con fines educativos, él afirma que “la capacitación y desarrollo deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario formar cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales” (p. 16), así entonces, el autor propone una visión más holística de capacitación, que no solo mire el entrenamiento semanal que se deba realizar de acuerdo al plan de formación de la organización, sino que genere una cultura o identidad de aprendizaje dentro de la empresa y motive a través de esta.

Ahora bien, en la actualidad, las organizaciones contratan personal en sus áreas de RR.HH. para gestionar el plan de formación de sus empresas, inclusive, destinan un departamento dedicado solo a esto. Como soporte a esta teoría se puede citar a Gan, F. (2013), quien indica en su libro *“Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, que la formación constituye en este siglo un plan de desarrollo para el mejoramiento y la actualización continua de los empleados para poseer conocimientos y competencias que les fortalezca su capacidad de solucionar problemas de una forma óptima.”* La actualización de nuevas tecnologías y tendencias da un

carácter estratégico para mejorar y evitar cometer errores; de una buena formación resultarán factores primordiales como son:

La fidelización de los clientes al obtener buen servicio y desempeño eficaz de las herramientas ofrecidas por la empresa para satisfacer sus necesidades.

El desempeño percibido dentro de la organización para detectar las falencias que deben ser corregidas y mejoradas

Así mismo, Gan aportó una especie de guía para la detección o identificación de necesidades formativas, haciendo referencia a cómo hallar los temas críticos donde el plan de formación debe hacer mayor énfasis. De esta manera, el correcto proceder será detectar las necesidades de implementar el plan de formación y coordinar un listado que contenga los problemas y errores identificados por varias personas de la empresa para establecer acciones de mejora. Se debe hacer a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones, reuniones, análisis de documentos, presentaciones, entre otros.

Una de las líneas más habituales para detectar es a través de los jefes de equipos de trabajo que será el encargado de remitirse al departamento de talento humano para sugerirlo.

La finalidad de la formación se hace con el fin de mejorar los conocimientos de los empleados de la empresa que permite profundizar en temas relevantes y facilita una comunicación abierta para escuchar a los colaboradores y proponer entre todos el tema central de la capacitación.

Este proceso puede iniciar a partir de un planteamiento de un problema o varios para ser analizado por varios integrantes de una misma área, se exponen ideas para solventar dicho

problema y obtener un rendimiento óptimo y se argumenta ante la alta gerencia con el informe de objetivos que conecten con las políticas de la empresa, a continuación se exponen los conocimientos y técnicas para poner en práctica y por último viene el plan de acción con los elementos requeridos para su desarrollo y el plan de trabajo y la socialización a los empleados del grupo de trabajo para que se acojan de una forma responsable.

Marco Legal

Los procesos de formación, si bien apuntan al aumento de la productividad de la empresa, al mejoramiento de la calidad de la prestación de sus servicios y a otros logros, existen normas que obligan dichos procesos.

A continuación, se propone la normatividad relacionada con los procesos de formación o capacitación en el entorno laboral, presentaremos algunas de las leyes y decretos, es importante destacar que el piloto fundamental para el desarrollo de la capacitación es el plan Nacional de Formación y Capacitación.

Decreto 2539 de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005.

Plan Nacional de formación y Capacitación PNFC, este se basa en las directrices para la formación a colaboradores.

Decreto Ley 1567 de 1998, el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados.

Constitución Política de Colombia de 1991 – Educación como derecho fundamental.

Código Sustantivo del Trabajo

Conforme al artículo 21 de la ley 21 de 1950 que corresponde al Código Sustantivo del Trabajo, vigente desde 07/06/1951, los procesos de capacitación son una obligación para las empresas que tengan ciertas características:

ARTICULO 163. EXCEPCIONES EN CASOS ESPECIALES. El límite máximo de horas [...]

ARTICULO. DEDICACIÓN EXCLUSIVA EN DETERMINADAS ACTIVIDADES.

Artículo adicionado por el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Decreto 1127 de 1991 “Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990.”

Mediante este decreto, se confirma la obligatoriedad que las empresas tienen respecto a la capacitación de sus empleados, pero también obliga a los trabajadores a participar de los procesos de formación:

Ley 1064 de 2006, Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley General de Educación – Educación técnica laboral en instituciones acreditadas.

ARTÍCULO 4. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

ARTÍCULO 5. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Concepto N° 158845 del 16 de septiembre de 2014. Ministerio de Trabajo.

Si bien la capacitación es una obligación del empleador hacia el trabajador, la norma no contempla la posibilidad de que el primero compense esta obligación con dinero al trabajador.

Cabe anotar, que estas acciones son obligatorias para el trabajador, siempre y cuando se programen para llevarlas a cabo dentro del horario de la jornada laboral.

Metodología

Este trabajo es realizado basado en la metodología cualitativa con el objetivo de proporcionar herramientas que permitan comprender y mejorar el plan de capacitación de la empresa Américas Business Services (ABS).

“Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva emic o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.”

“Taylor y Bogdan (1984) afirman que el investigador cualitativo pretende comprender lo que la gente dice.”

A través de la lectura y análisis de plan actual de capacitación de la empresa y vivencia en la experiencia diaria de la formación de los procesos se identifica un plan completo y definido, que está establecido para ser llevado a cabo de la siguiente manera:

Inicialmente el proceso comienza con la inducción corporativa basada en su cultura, estructura organizacional, objetivos, misión, visión y políticas de la empresa. Para lo cual está definido un día laboral.

Luego el colaborador entra en un proceso de entrenamiento que dependiendo del grado de complejidad del cargo y nivel jerárquico puede tener una duración de entre 15 a 30 días hábiles. En este proceso es designado un padrino o madrina quien será la persona encargada de acompañarlo para despejar dudas y asesorarlo.

Los entrenamientos se llevan a cabo con la modalidad Show and Tell (mostrar y contar) que es básicamente enseñarle al colaborador la tarea mientras que una persona que ya la domina la ejecuta. Dicha capacitación es evaluada de manera cualitativa y cuantitativa para determinar el grado de conocimiento y formación adquirida donde el colaborador debe alcanzar en su calificación un 80% para determinar la satisfacción de la formación recibida y dar por capacitado para iniciar las labores asignadas.

En general, el plan de capacitación y entrenamiento de la compañía es excelente, sin embargo, su característico cambio constante hace que sea extremadamente difícil mantener el ritmo en cuanto a actualización de la información en los equipos respecta. Uno de los equipo o áreas que más afectadas se ve por esta oportunidad de mejora es Purchase to Pay (P2P), puesto que las instrucciones llegan a los líderes, estos programan reuniones con sus equipos para actualizar y entrenar (en caso de aplicar) y en los siguientes 15 a 30 días ya existe una actualización a la instrucción, lo que termina por hacer obsoleto el tiempo invertido en la capacitación reciente. Para tomar acción sobre esta oportunidad de mejora, se propone formar equipos con una persona por área para no afectar las labores diarias y que puedan seguir su curso y a la vez poder entrenar en los nuevos procesos para una alta eficacia de las labores; para ello se destinarían 2 horas al día por equipo y así avanzar rápidamente. Durante este proceso se puede interactuar con el líder para resolver todas las inquietudes y que sea lo más claro y contundente posible. Estará acompañado de videos que serán enviados a los correos corporativos para complementar la información.

Presentación de los resultados

Detallando el plan de capacitación de la empresa se resalta el buen nivel que poseen los empleados al recibir instrucciones adecuadas en un entrenamiento determinado por la empresa pero vemos necesario recurrir a una mejora interviniendo en los tiempos, formando grupos de trabajo específicos y en horarios alternos dirigidos por un lider que brinde información veraz y con la cpacidad de dirigirse para obtener resultados que aporten al mejoramiento continuo del desempeño personal y a la vez al desarrollo empresarial.

Con este plan se tendrán empleados capacitados e informados para lograr un alto nivel, reconocimiento en el medio por su desenvolvimiento en las áreas respectivas y el logro de los objetivos trazados.

Recomendaciones

Para lograr que se le dé cumplimiento al plan de mejora de nuestra empresa American Business, se hace necesario hacer esfuerzos corporativos y permitir que todos los empleados puedan tener el privilegio de hacer parte del proceso, me permito enumerar algunas recomendaciones que sin lugar a dudas serán valiosas para lograr el éxito del mismo: Socializar con los empleados y explicarles la importancia del proceso de que se capaciten, especialmente los que hacen parte de carrera administrativa.

Se recomienda a la compañía ABS implementar reuniones con periodicidad definida cada 3 meses en las que se revisen los cambios recientes en las instrucciones previamente brindadas. Esto en aras de mantener los entrenamientos actualizados y garantizar que estos no se vean obsoletos por la velocidad del cambio interno en la compañía.

Abrir los espacios dentro del horario para que los colaboradores realicen los cursos de capacitación, una solución es asignar una fecha cada tres o seis meses para tomar los cursos y motivar al equipo a asistir a través del correo electrónico, o carteleras o anuncios en áreas comunes de la empresa.

Ofrecer a los empleados capacitaciones en nuevos retos y temas innovadores que resulten interesantes y realmente atractivos para ellos. Investigar los intereses y necesidades de cada uno en particular e implementar aquellos que realmente deseen y se adapten a su perfil.

Tener buena comunicación y permitir la retroalimentación dentro de la empresa para saber que piensan los empleados de las capacitaciones que se les ofrece, de igual forma tener en cuenta sus sugerencias en los diferentes temas, como una opción para mejorar el desempeño.

Conclusiones

Para la elaboración de la mejora al plan de capacitación y desarrollo laboral de Américas Business Services (ABS), hemos partido del plan existente en dicha empresa, que si bien, es un buen plan, el dinamismo de la empresa por el constante movimiento y la permanente rotación del personal, lo hace difícil de mantener, pero este trabajo, busca llevar a cabo propuestas para afrontar dicha situación.

Durante el desarrollo de la actividad se evidencio la importancia que tiene el mejorar el Plan de Capacitación y desarrollo laboral de la empresa Américas Business Services (ABS); incluyendo en este el análisis de los criterios de selección, las necesidades y políticas de selección, teniendo en cuenta las fases del programa de selección y reclutamiento; los aspectos contractuales, dándole la importancia al sistema de seguridad social y reglamento interno de trabajo.

Por medio del desarrollo de este tema, se mejora la creación, métodos de crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante la mejora en el diseño, realización y búsqueda a los programas de capacitación, en la empresa Américas Business Services (ABS), considerando que esta es una labor muy importante la cual nos permitió adquirir conocimientos en indagatorias de primera mano y nos induce a conocer la realidad del objetivo que se busca, en nuestro campo profesional.

Como todas las empresas con más de cincuenta empleados, la normatividad actual de Colombia obliga a dichas empresas disponer de un plan de capacitación de su talento humano, pues eso coadyuva la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones.

Finalmente, este trabajo está enmarcado dentro de una serie de conceptos probados por reconocidos autores en relación con los sistemas, técnicas y metodologías de formación para lograr el propósito de la mejora del plan de capacitación de Américas Business Services (AB

Bibliografía

- Gan, F.** (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291): <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- García Solarte, M.** 2009. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>
- González-Campo, C.H.** (2011). ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/331413391_ORGANIZACION_Y_PLANIFICACION_DEL_AREA_DE_GESTION_HUMANA/link/5c784452458515831f7819e0/download
- LafargeHolcim Américas Business Services.** Portal corporativo. Consultado en:
<https://abs.com.co/>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H.** (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H.** (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Narváez, M. M.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Septiembre de 2020. Video explicativo. Reproducido desde: <https://youtu.be/t1CIWH4geM8>

Ramos Cervices, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). Recuperado de: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Reynoso Díaz, H. 14 de mayo de 2013. Modelo de un plan de capacitación. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitaci%C3%B3n&ots=lTdWcJ4EaQ&sig=BcqCWzbOE7sCq1G2uY7T25mOcsE#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n&f=false>

Vecino Pico J.M. (2017, abril 24). Cómo desarrollar un plan de capacitación empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/develop-plan-capacitacion-empresarial/>