

**Diseño del plan de capacitación y entrenamiento de los colaboradores de la empresa CGR
SAS de la ciudad de Bogotá para el año 2022**

Ana Vitelvina Vergara Manrique

Esneida Villamizar Villamizar

Jhon Fredy Catolico Osorio

María Carolina Castellar Diaz

Wilian Fabian Delgado Orozco

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

2022

**Diseño del plan de capacitación y entrenamiento de los colaboradores de la empresa CGR
SAS de la ciudad de Bogotá para el año 2022**

Ana Vitelvina Vergara Manrique

Esneida Villamizar Villamizar

Jhon Fredy Catolico Osorio

María Carolina Castellar Diaz

Wilian Fabian Delgado Orozco

Trabajo para optar al título de Administración de Empresas

Director

Libeth Juliana Cabezas Rodríguez

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

2022

Página de Aceptación

Libeth Juliana Cabezas
Directora Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por un nuevo día de vida y por permitirnos a los integrantes de este curso de Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano culminar con éxito nuestra carrera profesional, sin nuestro compromiso y dedicación sería imposible lograr este exitoso trabajo de grado de investigación. A nuestras Familias por su apoyo incondicional durante estos años de estudio de nuestra carrera profesional y que estamos próximos a culminar.

Agradecimientos

Doctora Libeth Juliana Cabezas, docente de este curso. Por sus orientaciones, aportes, y colaboración a la presente investigación.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, integrantes de este grupo John Fredy, Esneida, María Carolina, Willian Fabián, Ana Vitelvina, sus aportes, confianza, compromiso y colaboración en la construcción de este proyecto.

Resumen

Esta investigación aborda la importancia de un plan de capacitación para la empresa CGR SAS, durante el año 2022, debido a que la falta del mismo ha traído como consecuencia, poca eficiencia y efectividad por parte de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

El objetivo fue diseñar un plan de capacitación y desarrollo laboral destinado a funcionarios de esta organización, siendo ellos la población, sin embargo, se tomó una muestra de 28 personas, a quienes se les aplicó encuestas como fuente de información, y se utilizó una metodología de enfoque cuantitativa de alcance observacional descriptivo de corte transversal

De acuerdo con el análisis se concluye que la implementación del plan de capacitación que se diseñó cumple con lo requerido por los integrantes de la empresa para el mejoramiento de sus competencias laborales y de esta forma aportar al incremento de la productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Palabras clave

Capacitación, formación, habilidades, necesidades, desempeño.

Abstract

This research addresses the importance of a training plan for the Company CGR SAS, during the year 2022, because the lack of it has resulted in low efficiency and effectiveness on the part of workers in the performance of their duties.

The objective was to design a training and labor development plan for employees of this organization, being them the population, however, a sample of 28 people was taken, to whom surveys were applied as a source of information, and a quantitative approach methodology of descriptive observational cross-sectional scope was used.

According to the analysis, it is concluded that the implementation of the training plan that was designed meets the requirements of the company's members to improve their labor competencies and thus contribute to the increase of productivity and fulfillment of organizational objectives.

Key Words

Training, training, skills, skills need, performance.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 13 |
| Problema | 14 |
| Descripción del Problema..... | 15 |
| Planteamiento del Problema..... | 15 |
| Justificación | 17 |
| Objetivos | 19 |
| Objetivo general | 19 |
| Objetivos específicos | 19 |
| Marco de Referencia..... | 20 |
| Marco Teórico..... | 24 |
| Marco Legal | 29 |
| Metodología Preliminar | 32 |
| Tipo de Investigación..... | 32 |
| Tipo de Investigación General..... | 32 |
| Tipo de Investigación Específica..... | 32 |
| Diseño | 32 |
| Materiales y Métodos | 32 |
| Procedimientos | 33 |
| Población..... | 33 |
| Muestra..... | 33 |
| Recursos Necesarios para el Desarrollo de las Actividades | 34 |
| Resultados | 36 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| Análisis Estadístico | 37 |
| Diseñar un Plan de Capacitación..... | 51 |
| Conclusiones..... | 56 |
| Recomendaciones | 57 |
| Referencias Bibliográficas | 58 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cronograma de actividades..... | 35 |
| Tabla 2 Presupuesto global de la propuesta..... | 35 |
| Tabla 3 Principales tareas de los trabajadores de CGR SAS | 49 |
| Tabla 4 Principales tareas de los trabajadores de CGR SAS | 50 |
| Tabla 5 Evaluación del programa de capacitación | 54 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Vinculación laboral | 37 |
| Figura 2 Nivel de escolaridad | 38 |
| Figura 3 Objetivos corporativos..... | 39 |
| Figura 4 Capacitación de ingreso para el cargo | 40 |
| Figura 5 Duración de capacitación para el cargo..... | 41 |
| Figura 6 Satisfacción de capacitación de cargo | 42 |
| Figura 7 Evaluación de capacitación | 43 |
| Figura 8 Capacitaciones periódicas para fortalecer competencias laborales | 44 |
| Figura 9 Capacitaciones periódicas para fortalecer competencias laborales | 45 |
| Figura 10 Cronograma de capacitaciones | 46 |
| Figura 11 Participación en los temas de capacitación de la empresa | 47 |
| Figura 12 Temas de capacitación fortalecimiento de habilidades laborales..... | 48 |

Lista de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 Encuesta | 61 |
| Anexo 2 Programa de Capacitación..... | 65 |
| Anexo 3 Evaluación de la Capacitación | 66 |
| Anexo 4 Costos de la Implementación de la Capacitación..... | 68 |

Introducción

La capacitación es una herramienta la cual ayuda a los colaboradores a poder desarrollar sus habilidades, actualizando conocimientos frente a su trabajo, logrando que la organización sea más eficiente y ahorre recursos económicos, este permanentemente actualizada en las nuevas técnicas y métodos de trabajo, así como reducir los tiempos en cada proceso y lograr estar a la vanguardia en los cambios que ocurren en este mundo globalizado.

Se identificara las falencias en cuanto a capacitaciones dentro de la nómina que labora en la empresa, mediante un análisis organizacional del recurso humano, conociendo las funciones del cargo y el desarrollo de sus actividades, con el fin de apreciar de manera apropiada los colaboradores que requieran mayor demanda en la implementación del plan de mejora, para ello se utilizara la técnica de encuesta, observación e interpretación de las situaciones, conociendo aspectos determinantes, que inciden directamente en la ejecución de las funciones.

Una vez se identifique las necesidades de capacitación, se recomendará la creación de espacios que generen motivación al personal para su aprendizaje, teniendo en cuenta cuestionamientos referentes a lo que se debe ilustrar, población objeto, tiempo educativo, locación para el proceso, método y profesional a cargo de la instrucción, como lo indica Chiavenato (2000).

El programa de capacitación y entrenamiento requiere que la empresa haga una inversión de recursos, con el propósito de obtener un desempeño laboral eficiente, por lo tanto, se debe hacer la evaluación del programa, es decir, identificar si se han cumplido los objetivos propuestos durante el desarrollo del programa empresarial CGR SAS.

Problema

Actualmente la empresa CGR SAS dedicada a la interventoría de Obras Civiles, cuenta con una planta de personal que asciende a 30 empleados en los diferentes proyectos, sin embargo, se ha venido presentando una serie de factores que afectan de una forma directa, la eficacia de los servicios ofrecidos, debido a la falta de preparación y conocimiento para asumir los nuevos roles y cambio en que vivimos actualmente, por lo tanto se requiere estar en constante formación y capacitación, con el fin de fortalecer las habilidades, mayor conocimiento y nuevas técnicas para para el desempeño eficiente del puesto de trabajo.

La Falta educación para las habilidades para el desarrollo laboral, viene afectando la productividad de la empresa día a día, en razón a que los directivos, profesionales, técnicos, administrativos, y demás personal que participan en la misión / visión de la empresa, requieren mejoramiento continuo de aprendizaje y formación para el crecimiento de la organización, y lograr brindar mayor rendimiento empresarial.

En la organización no se ha implementado el plan carrera, es decir no hay posibilidades de hacer ascensos o intercambios del puesto de trabajo, perdiendo la oportunidad fortalecer las habilidades, dentro de la misma organización y desarrollar sus metas profesionales.

Otro aspecto a considerar es la falta de identificar el potencial intelectual de la capacidad humana de la empresa como las competencias y las fortalezas de cada trabajador, con el propósito de generar un valor agregado, que sirva para colaborar en los puestos de trabajo, y de esta manera, reducir costos en el proceso de selección.

Descripción del Problema

Actualmente la empresa CGR SAS dedicada a la interventoría de Obras Civiles, cuenta con una planta de personal que asciende a 30 empleados en los diferentes proyectos, sin embargo, se han venido presentando una serie de factores que afectan de manera directa su desempeño y crecimiento laboral, tales como la falta de conocimiento y habilidades de su personal.

Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano tiene una atribución demostrativa sobre el desarrollo de los planes y el desempeño de sus objetivos, ya que las personas a través de sus talentos y compromiso busca alcanzar la competitividad y el desarrollo de la organización, así como es mencionado por García Solarte (2011) los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y el entrenamiento, le permiten su crecimiento profesional, de tal manera que se logra un ascenso y progreso dentro de la organización.

Muchas son las investigaciones y las hipótesis que se han planteado sobre los planes de capacitación del personal para el progreso de los planes y la evolución personal de los empleados; es por esto que los trabajadores son identificados como los elemento más importante para la generación de cambios e innovación al interior de las organizaciones, por eso es determinante que las organizaciones implementen un plan de capacitaciones que le permitan a sus colaboradores no solo adquirir o reforzar sus conocimientos, sino además el desarrollo de nuevas competencias laborales que fortalecen y llevan al éxito a las organizaciones.

La capacitación despliega en los colaboradores una serie de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, que son logradas a través del aprendizaje y su práctica en las actividades de la cotidianidad.

Teniendo en cuenta que las actividades propias de la empresa CGR SAS están enfocadas a la interventoría de obras civiles las cuales son contratadas con las diferentes entidades públicas y privadas del estado colombiano, se enfrenta día a día a la consecución de nuevos manuales de interventoría y nuevos planes que se van adaptando a las nuevas reglamentaciones, legislaciones y disposiciones técnicas, ambientales y sociales en la ingeniería, se hace necesario el estudio constante y la actualización de los trabajadores para la implementación de las nuevas tendencias.

Es aquí donde los programas de capacitación entran en juego y se reconoce que con su consecución podremos desarrollar estrategias para la obtención de un mayor desempeño de los colaboradores en todos los factores precisos para el avance del proyecto a cargo de la empresa CGR SAS, produciendo un progreso del trabajo en equipo y que todo su personal cuente con las prácticas y capacidades necesarias.

Con la presente investigación se pretende demostrar que la falta de un plan de capacitación a corto, mediano y largo término en lo profesional y técnico, afecta notablemente el funcionamiento y cumplimiento de objetivos institucionales, impidiendo reforzar el conocimientos y adquisición de nuevas habilidades comerciales. De acuerdo con lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta la falta de un plan de capacitación a la empresa CGR S.A.S, en la productividad durante el año 2022?

Justificación

La empresa CGR SAS de la ciudad de Bogotá, dedicada a la interventoría de obras civiles, tiene como principal problema la falta de capacitaciones a partir de una necesidad plenamente identificada, lo que ha traído como consecuencia, poca eficiencia y efectividad por parte de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones; por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente indagar sobre las causas que han llevado a este hecho y plantear una solución de fondo la cual se debe materializar a través del diseño de un plan metodológico de formación educativo, el cual debe ser evaluable continuamente.

En la actualidad las organizaciones han logrado identificar que para ser más competitivos, innovadores, flexibles y con capacidad de adaptabilidad, se debe contar con colaboradores idóneos en el cumplimiento de las funciones encomendadas, que se actualice de acuerdo a los cambios en materia técnica, legal y de procedimientos y de esta forma aportar a los objetivos organizacionales de la mejor manera.

En consecuencia, con el presente trabajo, se tendrá un punto de partida a futuras investigaciones cuyo objetivo este enfocado en la importancia de un plan de capacitación para la ocupación laboral y el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización.

Es de resaltar que la presente investigación es viable toda vez que se cuenta con los capitales humanos y principios de indagación necesarias para llevarlas a cabo el estudio.

El Propósito del presente estudio es construir un programa de capacitación que apunte a las insuficiencias de la empresa, haciendo un diagnóstico que nos permita tener plena claridad de las necesidades de capacitación, y así mismo buscare alternativas de solución y de acuerdo a las capacidades de cada empleados y si nivel de educación, iniciar el entrenamiento y lograr mejorar la productividad, incrementar los niveles de eficiente, capacitar al empelado para

que puede desempeñar un cargo de mayor responsabilidad, actualizar los procedimientos, crear ambientes laborales más seguros y evitar la rotación de personal, por estas razones la capacitación es de vital importancia porque no solo se beneficia el trabajador sino también la organización CGR SAS.

Es necesario que la empresa CGR SAS, sea más competitiva en la actualidad, en el sentido que el entorno y los nuevos contratos exige que el personal este actualizado, sea eficiente y más capacitado para resolver los inconvenientes adentro de la organización, desarrollar las nuevas tareas, presentar los informes técnicos de acuerdo a los nuevos lineamientos, para conservar la imagen de la compañía y obtener mejores niveles de rentabilidad.

No se ha hecho un análisis del personal con el fin de conocer sus inquietudes, y requerimientos frente a la labor que desarrollan, para conocer cuáles son expectativas, si están conformes con sus condiciones laborales, y de esta forma obtener datos o información real y precisa que permita que la empresa tome decisiones frente a la formulación de un plan de capacitación que cumpla con las insuficiencias de sus trabajadores.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la Empresa CGR S.A.S., con el fin de mejorar sus conocimientos, habilidades laborales y de comportamiento en el desempeño de las funciones a su cargo.

Objetivos específicos

Identificar los temas de capacitaciones que requieren los trabajadores de la Empresa CGR S.A.S. acorde a su cargo.

Determinar los métodos de enseñanza para adquirir y/o fortalecer las destrezas, habilidades laborales y de comportamiento de los colaboradores de la Empresa CGR S.A.S.

Proponer un cronograma de capacitaciones y entrenamiento con fecha, horario, recursos humanos y materiales requeridos.

Marco de Referencia

La empresa CGR S.A.S. fue constituida en el año 2000 en Bogotá D.C., Colombia, proporciona servicios de consultoría, Ingeniería, Arquitectura, Interventoría, de Estudios y Diseños, Obras de Ingeniería Civil, Vías etc., con el objetivo de ofrecer servicios de alta calidad, elaborando infraestructura con los mejores estándares de calidad, innovando y mejorando constantemente, para alcanzar las misión y visión de la organización, pero se han visto afectados los ingresos de la empresa por sus altos costo de rotación de personal, y los errores cometidos por los trabajadores por no contar con una capacitación y adiestramiento permanente que les permita desarrollar al máximo sus capacidades y de esta forma enaltecer el nivel de productividad y por ende el capacidad de vida de los colaboradores.

La capacitación desde hace décadas se ha considerado como un signo de progreso y de cambio para las empresas, en la actualidad de acuerdo a las nuevas tecnologías, obliga a la organización a la transformación, hacer capacitación y adiestramiento al recurso humano con el fin de adaptarse rápidamente al entorno, para ser más competitiva, más productiva y por ende más rentable en este mundo globalizado.

Antes de tocarse el tema de las capacitaciones, es preciso revisar la importancia del recurso humano dentro de las empresas, según Chiavenato (2009), “las organizaciones están compuestas por personas y de estas depende el alcance de los objetivos misionales. Dentro de las organizaciones se reconoce que el ser humano es elemental para el funcionamiento de esta, por ende, la importancia de brindar los elementos necesarios para que la gestión del talento humano, contribuya a la eficacia y eficiencia organizacional, con estructuración adecuada”. De igual manera, se hace preciso que todo el personal se halle adecuadamente capacitado antes de iniciar

su periodo laboral, utilizado de manera sistemática y organizada, y con conocimientos específicos relativos a sus funciones.

Basados en lo anterior y de acuerdo con las experiencias laborales obtenidas en relación con las empresas que realizan trabajos de consultoría e interventoría de obra civil en Colombia, una gran parte de sus dueños son ingenieros civiles como los son CGR SAS; DIN, AGR INGENIEROS, CODIPRO, MAGDA PUENTES, VQ INGENIERÍA SAS, CIC CONSULTORES, entre otros, los cuales no tienen los estudios suficientes relacionados con la administración, por tal motivo el enfoque y manejo que se le dan a estas, son al desarrollo de trabajos ingenieriles relacionados con los requerimientos de los clientes establecido en un contrato, pliego de condiciones, adendas y a los documentos que lo conforman como lo son el manual de interventoría, manuales de diseño, Guías de manejo ambiental, Manuales de seguridad y salud en el trabajo, especificaciones de construcción, etc. , caso específico los que aplican las entidades públicas como lo son INVIAS, IDU, ICCU, FONADE, AERONÁUTICA CIVIL, ANI, entre otros, mas no a la capacitación del personal para que desarrolle la función laboral acorde a una práctica sistemática y organizada.

Al contratar el personal, muchos de estos trabajos se ciñen a unos requerimientos técnicos y al acatamiento de lo señalado en el contrato y pliegos de condiciones, mas no a la razón de ser como empresa, sin que muchas veces se cuente con un aparato robusto de capacitación tanto en el conocimiento de los documentos del contrato, como los relacionados con los de la misma empresa, lo que dificulta un desarrollo laboral eficiente y eficaz en la ejecución de las actividades.

A lo anterior, la gran mayoría de las organizaciones PYMES dedicadas a la consultoría e interventoría de obras civiles, no le dan la debida importancia a la gestión de la administración,

ya que muchas veces la función es asumida por el dueño de la empresa, mas no por un departamento administrativo o administrador, de ahí que muchos de los inconvenientes en la ejecución de los contratos solo entran a resolverse cuando se presentan dificultades, sin que se ataque este desde la raíz, ya que no se le facilitó al trabajador los suficientes conocimientos para el desarrollo de las actividades.

Según Chiavenato (2008) “La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándonos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización” (p. 371)

Es de entender que, si el recurso humano se convierte en un activo para las organizaciones, estas pueden mantener un nivel competitivo cada vez mayor, toda vez que se invierta en el desarrollo de este, cuando una empresa le ayuda a desarrollar al trabajador sus habilidades y su talento. Una organización puede lograr una serie de ventajas competitivas futuras significativas con respecto a sus competidores, mediante las inversiones educativas en temas relacionados al adecuado desempeño de su función laboral.

Chiavenato (2007) manifiesta “El análisis de los recursos humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización” (p. 393)

En los trabajos realizados en los diferentes años, Martha Alles (2004), en estos estudios considera que la capacitación es la transmisión de los conocimientos y habilidades, los cuales deben ser organizados, planificados y evaluables, así mismo en el año 2006, refiere a la

inducción como el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización y su función.

La empresa CGR S.A.S no cuenta con un método de adiestramiento y entrenamiento del personal, por lo que a la fecha de hoy se requiere de una nueva propuesta que cubra las necesidades de la empresa y desde el proceso de inducción se genere la primera experiencia, mejorando el proceso de inducción y capacitación lo que llevara al aumento de la productividad.

Durante los años sesenta el movimiento del desarrollo organizacional DO (Rosas Soto, Liset Sal. 2016) lo definen como un sistema para optimizar los procesos de productividad, efectividad y resultados por medio del progreso de la capacidad de los colaboradores entre personas o grupos desarrollando las potencialidades de las personas en los espacios técnicos, dependientes e interpersonal integrando las insuficiencias y objetivos de la empresa.

La empresa mediante la capacitación puede lograr resolver muchas problemáticas, encontrar muchas oportunidades, reducir los riesgos, hacer las cosas bien, ser más productiva, por lo tanto, es una responsabilidad de los directivos de la organización implementar la capacitación de manera permanente con los empleados.

Con la capacitación nuestros empleados muestran un cambio en su mentalidad, generando nuevas actitudes, haciendo las cosas mejor para hacer más eficiente la organización, por lo tanto se requiere que la capacitación sea un proceso continuo que cuenta con unas etapas, en primer lugar identificar las necesidades específicas de capacitación para incrementar la productividad y el desempeño laboral del trabajador, porque la capacitación debe ser de acuerdo al nivel de formación, de experiencia, y las habilidades del trabajador y de esta forma lograr los objetivos de cualquier plan de capacitación.

Marco Teórico

El aprendizaje y el trabajo del recurso humano de una organización son aspectos importantes en la competitividad y la productividad.

La organización debe estar constantemente innovando, poniendo en práctica nuevas ideas con el fin de lograr el éxito y por tanto el crecimiento de la empresa.

El área de RR.HH. es la más útil en la compañía y su intervención genera transformación desarrollo y cambio, por lo tanto, se hace necesario poner interés en la capacitación y el entrenamiento del personal de la organización, sin desconocer la obligatoriedad de la implementación de la capacitación al recurso humano de la empresa por parte del empleador de acuerdo a la legislación vigente, más aún cuando nuestro entorno cambia constantemente, de ahí se requiere la capacitación que genere procesos de optimización de la producción y la capacidad de la empresa, asegurando su supervivencia en este mundo globalizado.

De ahí podemos deducir que los esfuerzos de cualquier índole que lleva a cabo la empresa para realizar capacitación al personal facilitan su trabajo, en unión con la misión, la visión y los objetivos, y son útiles y mejoran la productividad, fortalecen las relaciones y mejoran el clima laboral.

La palabra capacitación en latín capaz, derivado del verbo capere (coger, tomar recoger), según edición del Diccionario de la lengua española, publicada en 2001. (Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo).

Para Chiavenato (2009), la capacitación es “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386)

Silíceo (2008), señala:

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y la habilidad de los colaboradores (p. 25).

Chiavenato (2008) indica lo siguiente:

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores: adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación presentado, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores y la adecuada selección de los participantes” (p. 402).

Según Gan, F. (2013), La técnica depende del tipo de formación a ejecutar. En cuanto a su organización organizativa, los canales a emplear, el tipo de correlación o interconexión entre el instructivo y los alumnos ya sea de manera presencial, no presencial, y en forma directa, indirecta o continua. Así como las diferentes técnicas de instrucción las cuales son de carácter expositivo y demostrativo, y de la misma forma se puede observar las técnicas de enseñanza las cuales algunas de estas son dinámicas como casos y análisis.

Los sistemas que son trabajados en la formación para el desarrollo de las diferentes capacidades de las personas, los cuales son múltiples: abordando la formación en la zona de trabajo hasta en forma de aprendizaje electrónico; atravesando por la enseñanza en la sala, el autoaprendizaje, la formación asistida por ordenador y la formación a distancia.

Las técnicas según el libro *Sistemas y Metodologías* de Gan F, “son aquellas herramientas que nos sirven para el desarrollo de actividades de formación de forma, con la que

se busca generar una enseñanza en la que el formador utiliza a fin de transferir y proporcionar al grupo a adiestrar los conocimientos y destrezas que se deben aprender. Es así como la finalidad de la capacitación es la de emplear las diferentes técnicas formativas utilizadas en los diferentes contextos mediante la alineación, con los métodos de formación se busca implementar las principales técnicas grupales de la enseñanza en la empresa”.

De acuerdo a lo manifestado por Rутty (2007), se establece que “las capacitaciones se dividen de acuerdo a su duración siendo las inferiores a 5 meses en capacitaciones cortas y las mayores a este tiempo en capacitaciones largas”. (p. 63).

De la misma manera es necesario establecer que la capacitación como tal, debe estar alineada a las necesidades organizacionales y que estas respondan a requerimientos propios de cargos y funciones para permitir de esta manera el impacto en la misionalidad de la empresa.

Una de las primeras acciones para realizar un plan de capacitación, es realizar un diagnóstico, es decir identificar las necesidades de capacitación, seguidamente se debe formular sus objetivos a lograr con la capacitación, su diseño y recursos, así mismo se tiene en cuenta la etapa de evaluación durante todo el proceso a fin de hacer mejoras continuas.

Mediante la detección de necesidades de capacitación, cuyo proceso consiste en desarrollar un plan de formación específico y adaptado a cubrir las funciones y requisitos de un puesto de trabajo determinado, y que es realizado por el departamento de recursos humanos que busca revelar las habilidades y conocimientos de los empleados y que le permitirán desenvolverse mejor en su puesto de trabajo, así como también permite aumentar la satisfacción y motivación de los empleados para que haya compromiso con los objetivos de la empresa y a su vez estos sigan desarrollándose personal y profesionalmente, y por ultimo y no menos importante la DNC debe ser una inversión para que el talento de la empresa siga creciendo.

Toda organización tiene una serie de activos que la hacen más valiosa en comparación con otras, sin duda alguna uno de los recursos más valiosos en la actualidad es el recurso humano, el cual, potencializa los demás recursos de la organización y lo hace más competitivo e innovador.

Cuando las individualidades se ponen al servicio de la organización a través del trabajo en equipo, podemos evidenciar cumplimientos eficientes de las metas de cada empresa, tal como lo plantea Méndez (2015), “al manifestar que, con un personal capacitado, competente y comprometido, las organizaciones van a crecer y se harán exitosas”. (p. 5).

Este mismo autor, da a conocer algunas premisas que nos indican la importancia de escoger al personal adecuado para el puesto adecuado, siendo esto uno de los principios para el éxito de una organización, lo cual permite que la persona se adecue correctamente el puesto y el cargo sea enriquecido con su conocimiento y sus habilidades. Características que deben ser potencializadas con la capacitación. Asimismo, es necesario que el colaborador conozca la filosofía de la empresa, siendo objeto de inducción y reinducción constante.

La capacitación para todo el personal de la empresa, genera grandes beneficios tanto para la organización como para las personas, para la empresa hablamos de la productividad, que es el indicador final de la eficiencia de los recursos empleados en un tiempo determinado. Así las cosas, es uno de los objetivos de toda empresa, la cual siempre va a buscar producir más unidades en menor tiempo posible, que dichos productos cuenten con la calidad suficiente para generar satisfacción en el cliente.

Según lo expresa Adam y Ruch (1985), “cada organización debe innovar en la manera de hacer sus actividades, toda vez que con el tiempo los movimientos se rutinizan, y se familiariza con la misma forma de hacer las cosas, desconociendo que existen otras formas”. (p. 9). Esto lleva a que se rechacen nuevas ideas o no se reconozcan los aportes de algunos colaboradores.

Drucker (1991), manifestó que “la productividad del conocimiento es la clave de la productividad”, (p. 72), lo que fácilmente soporta el objetivo de nuestra investigación, en donde se busca diseñar un plan de capacitación y de esta forma impactar en el desempeño laboral de la empresa.

Se hace necesario destacar que la productividad busca hacer que una empresa sea más competitiva, y para esto se necesita implementar la tecnología adecuada, innovación permanente sobre la realización de procesos y procedimientos, así de la respuesta a las necesidades de la sociedad, todo lo anterior es bajo el control y supervisión constante de una persona, que con en conocimiento y la capacitación adecuada para cualquiera de estas funciones, pueda dar las respuestas necesarias y el manejo correspondiente. Lo anterior lo asegura Coben (2000) quien asegura que, ante los desafíos económicos de los mercados globalizados, la tecnología y la innovación se debe contar con un personal que maneje términos de excelencia y crecimiento.

Marco Legal

Los procesos de capacitación en una organización con miras al aumento de la productividad de los colaboradores de la empresa, que nos garantice excelentes resultados en la prestación de los diferentes servicios ofrecidos, así como el posicionamiento de la organización en el mercado laboral, deberán estar regidos por decretos, normas y leyes.

El ser humano ha evolucionado, y siempre ha estado en constante aprendizaje, es un proceso innato a las personas, sin embargo, revisando la historia se puede observar que hasta en la revolución industrial se habla de capacitación para el trabajo, desde entonces hasta nuestros días la capacitación ha sido de gran importancia y más aún hoy en día con el rápido avance tecnológico, es tan esencial que en la actualidad es una obligación y esta soportada y reglamentada legalmente bajo normas vigentes, de las cuales enunciamos a continuación.

Para el desarrollo de la presente investigación, se propone la normatividad relacionada con los procesos de capacitación en los diferentes entornos laborales, ya sea cuando se da ingreso de un nuevo personal o cuando ya se está al interior de la organización, estas leyes, decretos y normas son de obligatoriedad para los empleadores y los empleados en realizarlas, para poder consolidar nuestro plan de capacitación tendremos los siguientes: (Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 25, 53 y 54), los artículos 5 y 9 del (Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2006), la (Ley 1064, 2006), (Decreto Ley 1567, 1998), (Decreto 2539, 2005), (Decreto 682, 2001), (Decreto 1127, 1991), (Ley 80, 1993) y (Ley 1474, 2011).

(Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 25), contempla que el “trabajo es un derecho que goza de protección por parte del estado, el cual se debe desarrollar en condiciones dignas y justas”.

(Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 25), contempla que el “trabajo es un derecho que goza de protección por parte del estado, el cual se debe desarrollar en condiciones dignas y justas”.

(Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 53) “se establece que el congreso de la república debe expedir un estatuto del trabajo en el cual se establezca igualdad de oportunidades, remuneración adecuada, estabilidad laboral, garantía de sus derechos laborales, capacitación y adiestramiento en el desempeño de sus funciones”.

(Constitución Política de Colombia [C.P.], 1991, art. 54) “se manifiesta la obligación del estado y los empleadores en favorecer la formación y la habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.

(Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2006, art. 5) “define el trabajo como una actividad humana libre que una persona natural ejecuta al servicio de otra”.

(Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2006 art. 9) “se establece que los trabajos gozan de una protección del estado”.

(Ley 1064, 2006) “se establece la educación para el trabajo y el desarrollo humano, en el artículo 2 se reconoce este tipo de educación como factor dinamizador en las artes y oficios”.

(Decreto Ley 1567, 1998) “por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el de estímulos para lograr una mayor capacidad de aprendizaje y de acción en los empleados públicos”.

(Decreto 2539, 2005) “por el cual se crean las competencias comportamentales y funcionales para los empleos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades públicas”.

(Decreto 682, 2001) “por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de servidores públicos”.

(Decreto 1127, 1991) “Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990.” Se debe tener en cuenta lo establecido en este decreto en lo referente a que la asistencia de los trabajadores es de carácter obligatorio a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, siempre y cuando estas se programen dentro de la jornada laboral.

(Ley 80, 1993) En cuanto al tema de interventoría de obras civiles se lograron identificar una serie de normas las cuales buscan evitar la corrupción durante el desarrollo de los proyectos.

“Es el estatuto general de contratación pública y se establece claramente que en los proyectos que se ejecutan se debe supervisar la función interventora por entidades independientes a quien lo contrata”.

(Ley 1474, 2011) Estatuto anticorrupción “establece que es necesario tener vigilancia constante a la ejecución de contratos, siendo función de las interventorías prevenir actos de corrupción”. Finalmente se observa que la circular 21 de 2016 PGN, deja ver la importancia de seguir de manera adecuada la guía para el ejercicio de las actividades de supervisión en las interventorías.

Metodología Preliminar

El diseño metodológico se considera fundamental para el desarrollo de la presente investigación, debido a que en este momento se debe indicar la manera mediante la cual se busca responder a los diferentes objetivos. Altuve & Rivas (1998), define este paso investigativo como “...una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio”. (pág. 231)

Tipo de Investigación

Para establecer el tipo de investigación, los estudiantes deben responder a cuestionamientos que le permitan establecer si se hará intervención a los objetos de estudios, la cantidad de grupos que serán comparados y si se hará seguimiento en el tiempo a la investigación. Con las respuestas podemos identificar claramente el tipo de investigación.

Tipo de Investigación General

Cuantitativa

Tipo de Investigación Específica

Estudio observacional descriptivo de corte transversal, puesto que la información se tomará en un solo punto del tiempo mediante la encuesta y sus variables se analizarán según sus características.

La investigación propuesta utiliza el método de investigación descriptiva, en primer lugar, busca diseñar el plan de capacitación y entrenamiento para los colaboradores de la empresa CGR SAS de la ciudad de Bogotá que se llevará a cabo en el presente año 2022, de acuerdo a las necesidades identificadas al interior de la organización con el fin de mejorar la productividad.

Diseño

Materiales y Métodos

La fuente de información para el presente estudio se basará en la aplicabilidad de encuestas a los colaboradores de la empresa CGR SAS. La encuesta busca obtener información por parte de los integrantes de la empresa sobre las necesidades de capacitación y de esta forma diseñar un plan ajustado a la realidad.

Procedimientos

Para la ejecución del presente estudio, se realizarán los siguientes pasos:

Fase 1: Diseño de encuestas para aplicación a la población objeto de estudio como medio directo de recopilación de la información primaria.

Fase 2: Realización del trabajo de campo a través de aplicación de encuestas.

Fase 3: Análisis estadístico a través del programa EXCEL.

Fase 4: Redacción final del documento y entrega del producto

Población.

Para la realización de la presente investigación se tendrá en cuenta a los colaboradores de la empresa CGR SAS de la ciudad de Bogotá

Muestra.

Sera el grupo de 28 colaboradores, directivos, técnicos y administrativos de la empresa CGR SAS de la ciudad de Bogotá

La investigación se realizará con la recolección de información mediante la aplicación de encuestas directas a los colaboradores de la empresa CGR SAS de la ciudad de Bogotá, con el fin de establecer las necesidades de capacitación para mejorar la productividad de la empresa, para diseñar un plan de capacitación ajustado a la realidad de la empresa y que motive a sus trabajadores y tenga un impacto positivo en la productividad de la organización.

Según datos de la Empresa actualmente se cuenta con aproximadamente 30 trabajadores, entre directivos, técnicos y administrativos.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

Donde:

N = Total de la población 30

Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{30 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (30 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 26.24$$

Por lo anterior realizaremos aproximadamente 26 encuestas

La población universal del presente estudio serán 26 personas que corresponderán a la muestra seleccionada de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión.

Recursos Necesarios para el Desarrollo de las Actividades

Los datos de estudio serán recopilados y presentados en un informe de investigación en un tiempo estipulado de cuatro (4) semanas, posteriormente se inicia el diseño del plan de capacitación.

El cronograma se presenta en la Tabla 1 y el presupuesto en la Tabla 2

Tabla 1*Cronograma de actividades*

| Actividades | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Diseño del instrumento para recolección de la información | X | | | |
| Aplicación de cuestionario | | X | | |
| Aplicación de evaluación de desempeño | | X | | |
| Integración de la información recolectada | | | X | |
| Análisis e interpretación de resultados | | | X | |
| Informe final | | | | X |

Nota. La tabla 1 establece de forma clara el tiempo en semanas en que se realizara el estudio.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2*Presupuesto global de la propuesta*

| Recurso | Descripción | Presupuesto (\$) |
|-----------------------|--|-------------------------|
| 1. Personal | Investigadores x 5 personas Valor salario /Persona x 4 semanas. | \$ 12.500.000 |
| 2. Equipos y software | Computadores x 5 personas para elaboración y diligenciamiento de encuestas, estudio de datos obtenidos e informes x 4 semanas | \$ 5.000.000 |
| 3. Materiales | Internet y papelería | \$ 200.000 |
| Total | | \$17.700.000 |

Nota. La tabla 2 establece los recursos financieros requeridos para realizar el estudio.

Fuente. Elaboración propia

Resultados

Se muestra los resultados de acuerdo al instrumento de recolección que utilizamos Anexo 1 esta con el fin de obtener de los trabajadores de CGR SAS las principales temáticas que se abordaran para la realización del plan de capacitación.

Recolección de Información

Una vez revisados los objetivos de nuestra investigación procedemos con el planteamiento de 14 preguntas abiertas y cerradas, que serán sometidas al análisis mediante la tabulación y graficación de la información, están se aplicaran a 28 trabajadores de la empresa CGR SAS obteniendo así de primera mano la información para diseñar el plan de capacitación de la empresa para el año 2022.

Link compartido para el diligenciamiento de la encuesta

<https://forms.gle/3aXYB4tcTex5Mgm69>

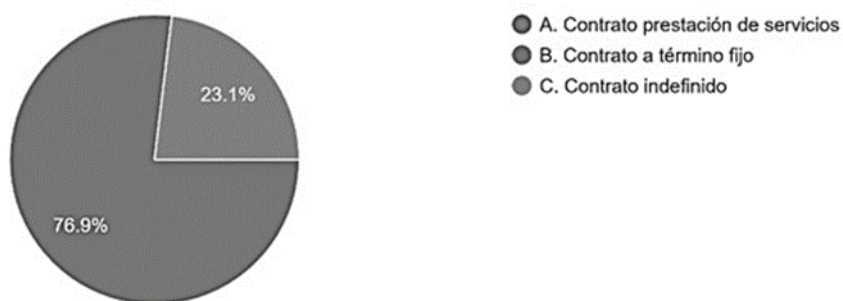
Análisis Estadístico

Una vez se obtenga la información suministrada a través de las encuestas, se procederá a analizar a través de la herramienta Excel, en donde se tabulará y graficará cada respuesta.

Figura 1

Vinculación laboral

1. ¿Mediante qué tipo de contratación presta sus servicios a la empresa CGR S.A.S?
26 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

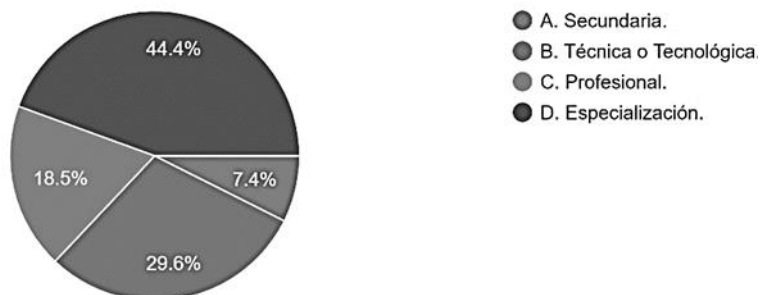
Fuente: Autoría propia

Considerando que CGR es una empresa dedicada a Consultoría de obras civiles el 76.9 % del personal es contratado por duración precisa en el tiempo (contrato a término fijo) debido a los contratos adquiridos para realizar interventorías dentro y fuera de Bogotá los cuales tiene un plazo definido, y el 23.1% a término indefinido que corresponde al personal fijo de la oficina principal.

Figura 2*Nivel de escolaridad*

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

27 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

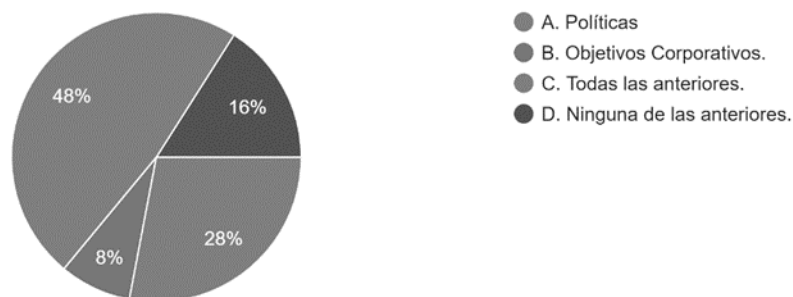
Fuente: Autoría propia

Como se mencionó anteriormente CGR es una empresa dedicada a la consultoría de obras civiles con cierta especialización en los trabajos, por lo tanto el personal contratado en su mayoría son profesionales o técnicos, de ahí que el 44.4% tenga especialización en áreas afines a los proyectos, el 29,6% corresponden a técnicos o tecnólogos que en si son topógrafos o inspectores, el 18.5% a profesionales y el 7.4% a personal con nivel de bachillerato ósea personal de apoyo como secretarias, aseo y mensajero.

Figura 3

Objetivos corporativos

3. ¿Conoce los aspectos básicos de la organización CGR S.A.S tales como?
25 respuestas



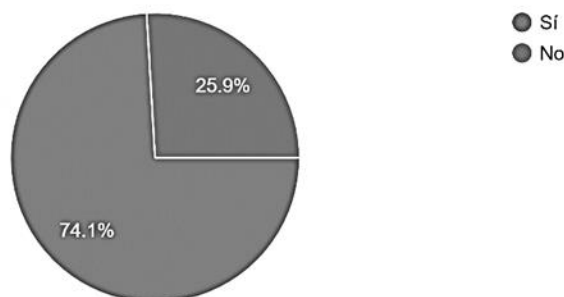
Nota: Tomado del procesamiento estadístico

Fuente: Autoría propia

El 48% del personal conoce las políticas y objetivos de la empresa, pero un 8% dice conocer los objetivos y un 28% las políticas, lo que evidencia que la empresa si ha realizado la capacitación de los objetivos y políticas, pero los trabajadores no la recuerdan. Respecto al 16% de las personas que no conocen las políticas ni los objetivos corporativos, quiere decir que la empresa no es constante en la capacitación del personal que entra a laborar para los proyectos y una de las posibles razones son que el personal labora fuera de la ciudad de Bogotá sin que se cuente con una metodología para realizarla en sitios diferentes a la oficina principal.

Figura 4*Capacitación de ingreso para el cargo*

4. ¿Al ingresar a la empresa CGR S.A.S. usted recibió capacitación para su cargo?
27 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

Fuente: Autoría propia

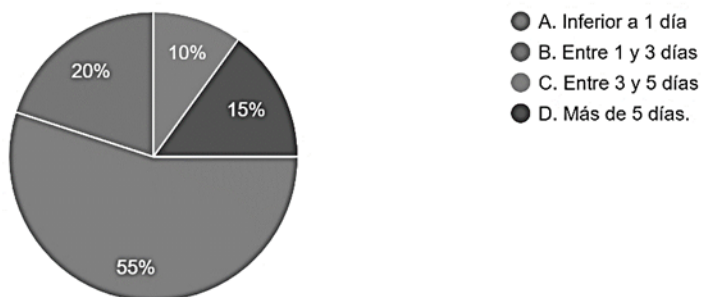
En esta pregunta se evidencia que la empresa no es constante en el tema de capacitaciones, ya que existe un 25,9% que no recibe este tipo de acción, lo que se puede ver reflejado en la ejecución de los trabajos por reprocesos en desarrollo de los proyectos. Sin embargo, se puede evidenciar que el 74.1% de los trabajadores de la empresa recibió capacitación para su cargo, esto nos permite deducir que la Empresa se preocupa por el desarrollo del conocimiento, las habilidades y destrezas de sus trabajadores de manera constante.

Figura 5

Duración de capacitación para el cargo

5. En caso que la respuesta anterior fue afirmativa, indique la duración de la capacitación que usted recibió para su cargo

20 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

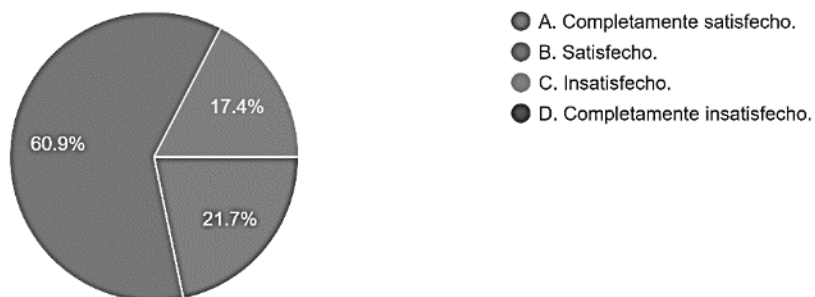
Fuente: Autoría propia

Según los resultados de la encuesta la duración de capacitación inferior a 1 día, obtiene un porcentaje del 55%, es decir son cursos cortos, de acuerdo a las necesidades de cada trabajador explicaciones e inducción para desarrollar de manera correcta sus actividades, además se puede evidenciar la complejidad de la labor y las funciones que tiene a cargo el trabajador, por lo tanto, a mayores funciones y complejidad las capacitaciones demoran más.

Figura 6*Satisfacción de capacitación de cargo*

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la capacitación que usted ha recibido para su cargo por parte de la empresa CGR S.A.S.?

23 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

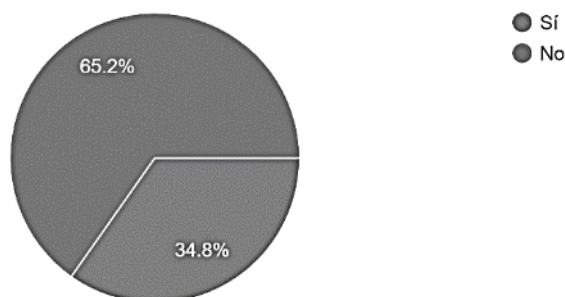
Fuente: Autoría propia

Entre completamente satisfecho y satisfecho, se tiene un porcentaje del 82,6% lo que evidencia que existe unas buenas temáticas en las capacitaciones, pero existe un 17.4% que no tiene una buena percepción sobre estas, por lo que a nivel gerencial se debería plantear un cuestionario sobre qué temas se requeriría para mejorar el conocimiento, además de las posibles metodologías de estas, que conlleven a un nivel de satisfacción aún mayor.

Figura 7*Evaluación de capacitación*

7. ¿Se realizó la evaluación de la capacitación recibida?

23 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

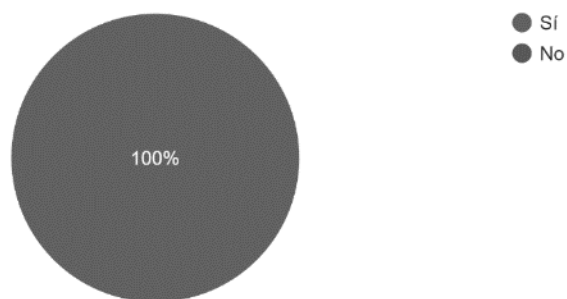
Fuente: Autoría propia

Con esta pregunta se evidencia que la empresa no realiza una evaluación inmediata sobre las capacitaciones que realiza, por lo que esta se debería implementar y plantear para revisar el conocimiento adquirido por el personal en cada capacitación realizada. Sin embargo, los resultados de la encuesta arrojan que el 65.2% de los capacitados si fueron evaluados, permitiendo a la empresa implementar acciones de mejora para el logro de las metas y objetivos de la organización

Figura 8*Capacitaciones periódicas para fortalecer competencias laborales*

8. ¿Cree usted que es necesario que se realicen capacitaciones periódicas para fortalecer sus competencias laborales?

27 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

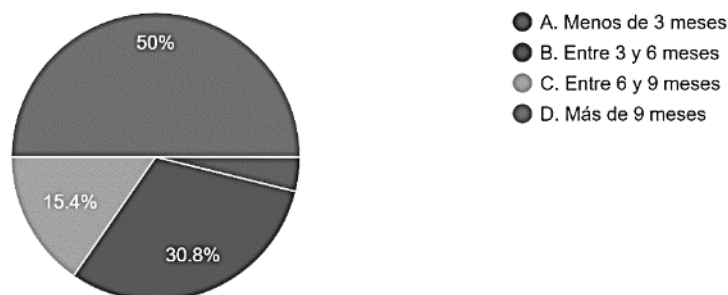
Fuente: Autoría propia

Con esta pregunta se evidencia la necesidad de estar constantemente capacitando el personal con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa.

Figura 9*Capacitaciones periódicas para fortalecer competencias laborales*

9. ¿Hace cuánto fue su última capacitación por parte de la empresa CGR S.A.S.?

26 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

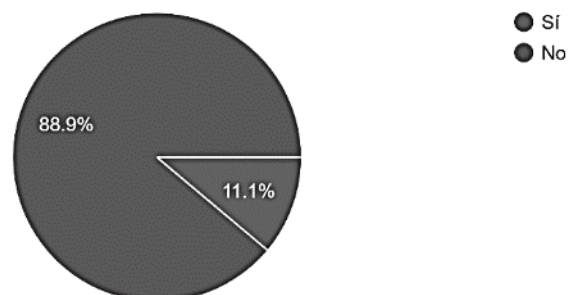
Fuente: Autoría propia

Se reporta que la última capacitación por parte de la empresa se realizó hace más de 9 meses, por lo que la organización debe estudiar en hacer capacitaciones periódicas de acuerdo al tiempo y los recursos disponibles de la organización. Además, se deja ver que no hay continuidad con las capacitaciones y que las programaciones son muy largas, por lo que se evidencia que no se persiste en el tema de adquirir conocimiento o reforzarlo, requiriéndose capacitaciones que sean programadas de acuerdo a un cronograma con los respectivos temas.

Figura 10*Cronograma de capacitaciones*

10. ¿Conoce usted el Cronograma de Capacitaciones de la empresa CGR S.A.S.?

27 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

Fuente: Autoría propia

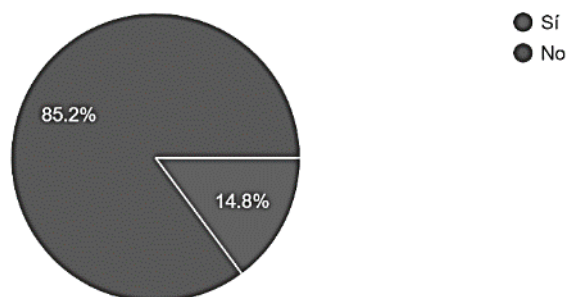
Los datos analizados indica que el 89.9% de los trabajadores no conocen el cronograma de capacitación de la empresa, debido a la falta de un plan de capacitación organizado que permita desarrollar las actividades formativas de manera oportuna de acuerdo a las necesidades del trabajador y la empresa.

Aquí se deja en evidencia, que la empresa muy de vez en cuando pone en conocimiento el programa de capacitaciones, requiriéndose su publicación y debe realizarla a través de varios medios, como lo son carteleras informativas, emails, grupos de WhatsApp, etc.

Figura 11*Participación en los temas de capacitación de la empresa*

12. ¿Participa usted en la elección de los temas de capacitaciones de la empresa CGR S.A.S.?

27 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

Fuente: Autoría propia

Con respecto a la participación del trabajador en los temas de elección de capacitación en la empresa, el 85.2% manifestó que no, esto evidencia un error de comunicación, de no escucha al trabajador, y puede llevar en el futuro a diseñar un plan de capacitación fuera de la realidad y las necesidades de la organización.

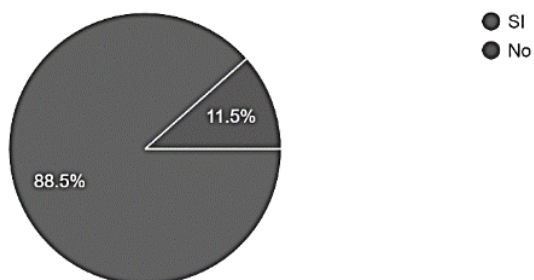
Con esta pregunta, se debe generar un listado de capacitaciones para ponerla en conocimiento de los empleados, además de las posibles sugerencias que estos puedan realizar.

Figura 12

Temas de capacitación fortalecimiento de habilidades laborales

13. ¿Le gustaría capacitarse en algún tema específico que le permita fortalecer sus habilidades laborales?

26 respuestas



Nota: Tomado del procesamiento estadístico

Fuente: Autoría propia

Se reporta que el 88.5% de los trabajadores le gustaría capacitarse en temas específicos para fortalecer sus habilidades laborales, por lo que se hace necesario ofrecer planes de capacitación y formación que permitan al trabajador un conocimiento más amplio, y desempeñarse en otros puestos asumiendo retos y cambios. Con esta pregunta y considerando que CGR SAS se dedica a la consultoría de obras civiles, es necesario generar un programa de capacitaciones en cada una de las áreas, que propendan a mejorar el conocimiento de cada uno de los trabajadores.

Además de las preguntas que fueron tabuladas y graficadas se hizo dos preguntas abiertas de las cuales los trabajadores encuestados respondieron:

Pregunta No 11.

¿Enumere dos (2) de las principales tareas que están a su cargo en la empresa CGR S.A.S.?

Los empleados dieron las respuestas y están reportadas en la Tabla 3

Tabla 3*Principales tareas de los trabajadores de CGR SAS*

| Tareas |
|---|
| Realizar las actas de pago parcial. |
| Apoyo al área técnica |
| Apoyo al área administrativa |
| Inspección de procesos constructivos. |
| Coordinación y seguimiento de proyectos |
| Control área técnica y administrativa |
| Encargada de correspondencia |
| Manejo de caja menor |
| Auxiliar de licitaciones y recepción |
| Documentos Liquidación |
| Coordinar, supervisar y ejecutar los recursos destinados a la construcción de placa huellas |
| Afiliaciones a seguridad social |
| Liquidación de seguridad social |
| Labores de topografía e inspección de obras civiles en campo |
| Digitar la información de las labores realizadas durante el día (realizar diarios) |
| Seguimiento a la implementación del PAGA en las obras |
| Realizar ensayos a los materiales que se utilizan en la obra |
| Estar en disposición para lo que se requiera en el laboratorio y la empresa. |
| Acompañamiento a actividades sociales de obra |
| Vigilar todo lo relacionado con el área ambiental |
| Elaboración de informes |
| Seguimiento a los programas de gestión social de contratos de obra |
| Elaboración, presentación de ofertas y legalización de contratos |
| Realizar seguimiento a los contratos asignados. |

Nota. La tabla 3 establece las principales tareas de los trabajadores de CGR SAS

Fuente. Elaboración propia

Pregunta No 14.

En caso que su respuesta fue afirmativa, indique en que temas le gustaría recibir capacitaciones.

Los empleados dieron sus respuestas y se reportan en la Tabla 4

Tabla 4

Principales tareas de los trabajadores de CGR SAS

| No | Tema de Capacitación |
|----|--|
| 1 | Gestión del talento humano |
| 2 | Contratación publica |
| 3 | Tecnologías de la información |
| 4 | Gestión financiera |
| 5 | Gestión Documental |
| 6 | Seguridad y salud en el trabajo |
| 7 | Capacitación en obras civiles |
| 8 | Sistema de calidad ISO 9001 |
| 9 | Sistema de gestión ambiental ISO 14001 |
| 10 | Gestión social comunitaria. |
| 11 | Trabajo en equipo |
| 12 | Liderazgo |
| 13 | Conflicto Laboral |
| 14 | Socialización de manuales de interventoría |

Nota. La tabla 4 establece las temáticas para el programa de capacitación planteadas por los trabajadores de la empresa CGR SAS

Fuente. Elaboración propia

Diseñar un Plan de Capacitación

Según Chiavenato (2007):

“El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde fue determinada en primer lugar? ¿Ocurre en otra área o división? ¿Cuál es su causa? ¿Es parte de una necesidad mayor? ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras? ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla? ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás? 28 ¿La necesidad es permanente o temporal? ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos? ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación? ¿Cuál es el costo probable para la capacitación? ¿Quién realizará la capacitación?” (p. 397)

En el Anexo 2 se presenta el programa de capacitación el cual estará dirigido a los trabajadores de la empresa CGR SAS que ocupan los siguientes cargos: director financiero, administrativo, técnico, gerente, topógrafos, profesionales ambiental y social, inspectores, contador, auxiliares, secretarias y demás personal de la empresa.

Gerente General, es responsable del programa de capacitación en razón de que lidera toda la política y los procesos de la Empresa para lograr alcanzar la visión y la misión de la organización.

En grupo de responsables está el gerente de recursos Humanos: atendiendo su responsabilidad de la gestión de personal, y la creación de planes de capacitación mediante la detección de las necesidades, igualmente como el cumplimiento de los procesos de inducción y reinducción.

La capacitación es una estrategia de cambio, adquisición de conocimiento y habilidades dirigida a todos los directivos de las diferentes áreas de la empresa en temas de gran importancia

Capacitación en Proyectos, contratación pública e innovación tecnológica, implementación de un sistema de SIG-HSEQ, Competencia (Responsabilidad, iniciativas, toma de decisiones. trabajo en equipo, planeación, desarrollo personal, mejoramiento continuo, dirección de personal.

Implementación del Plan de Capacitación

Según Chiavenato (2008), “la implementación de la capacitación depende de los siguientes factores: Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización; La calidad del material de capacitación presentado; La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa; La calidad y preparación de los instructores; La adecuada selección de los participantes”. (p. 402).

Para hacer la ejecución de las actividades programadas dentro del plan de capacitación, en primer lugar, se debe socializar a todo el personal de la organización, una vez informado los trabajadores deben promoverse su participación y asistencia con el fin de dar cumplimiento al programa diseñado

El programa de capacitación se debe comunicar a todo el personal de la organización, mediante los medios disponibles con los que se cuenta como: Página Web, cartelera, volantes, correo electrónico, wasap, esto con el fin de sensibilizar y motivar al trabajador logrando que se vincule de lleno a las diversas actividades, talleres, cursos y demás acciones de obligatoriedad y cumplimiento para la empresa.

La implementación del plan de capacitación requiere que la empresa este en disponibilidad de asignar los recursos necesarios como lo son: el pago del personal directivo

interno o personal especializado externo que realizara las capacitaciones, así como el alquiler de salones, equipos, materiales didácticos, etc., para brindar las condiciones mínimas para dictar los cursos y talleres de capacitación

Por lo anterior presentamos los costos en que incurre la empresa para la ejecución del plan de capacitación, con el propósito que las directivas estudien la posibilidad de asignar un rubro junto con el área de presupuesto y así obtener los recursos necesarios, que finalmente son una inversión para la empresa en sus trabajadores y que en el corto plazo genera una mayor productividad.

Se contempla realizar capacitaciones virtuales sin costos, atendiendo que los instructores son los mismos directivos y personal profesional de la empresa con especialización en las diferentes áreas de enfoque de la empresa.

Hacer alianzas con organizaciones privadas o entidades públicas como: SENA, ESAP, Cajas de Compensación Familiar.

Costos de capacitación externa en áreas específicas que permitan fortalecer las habilidades y destrezas de los trabajadores de la Empresa como se muestran en el (Anexo 4).

Evaluación de los Resultados del Plan de Capacitación

Según Chiavenato (2007):

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados. Verificar si los resultados de la capacitación tienen consecución con las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones debe

constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 403).

Se evaluará el programa de capacitación de acuerdo a lo estipulado en el respectivo formato como se evidencia en el Anexo 3, con el fin de establecer los logros que genera un plan de capacitación en la organización mediante indicadores que se describen a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5

Evaluación del programa de capacitación

| Indicador | Tipo de indicador | Formula del indicador | Que mide el indicador |
|---|--------------------------|--|--|
| El cumplimiento del programa de capacitación | Eficacia | Numero de capacitaciones hechas / número de capacitaciones programadas X 100 | El logro del plan de capacitación |
| El impacto del resultado del programa de capacitación | Efectividad | Número de trabajadores capacitados / Número total de trabajadores | Establecer el impacto de la capacitación en los trabajadores de la empresa |

Nota. La tabla 5 establece la evaluación del programa de capacitación

Fuente. Elaboración propia

Hacer un seguimiento a los procesos de capacitación de la empresa, es de vital importancia para apoyar, ajustar, corregir y estar en constante proceso de mejora, una de ellas es la herramienta de la observación que se lleva a cabo en cada una de las actividades presenciales que se adelanten en la empresa.

De otro lado es importante la revisión de los documentos que se generan del plan de capacitación, con el fin de evidenciar el cumplimiento de las actividades propuestas y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

Las encuestas son una herramienta valiosa que permite al trabajador exponer su opinión y conocer de manera objetiva el impacto que genera la capacitación en la organización, así como sus necesidades y poder mejorar sus competencias laborales.

Conclusiones

Se logró identificar las necesidades de capacitación y desarrollo laboral en los diferentes temas que requiere los trabajadores en la empresa CGR SAS, mediante la aplicación de una encuesta con una serie de preguntas abiertas y cerradas dirigidas a una muestra de 28 trabajadores que ocupan un puesto en las diferentes áreas, donde se puede apreciar que se necesita una actualización y nuevas técnicas para el desempeño del cargo, así mismo el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional, fortalecer las relaciones humanas y el liderazgo de los jefes de cada departamento.

De acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas, se logró determinar que los métodos de enseñanza más acordes para fortalecer las destrezas, conocimientos y competencias de los trabajadores, un proceso de aprendizaje utilizado los diferentes métodos pedagógicos como la transferencia de conocimientos que le permita desarrollar al trabajador su intelectualidad.

Se elaboró un cronograma de capacitaciones y entrenamiento precisando fechas, recursos y demás aspecto con el fin de lograr hacer el control y seguimiento de manera oportuna, para cada una de las actividades establecidas en un plan de capacitación, con relación al tiempo y de responsabilidad y de esta forma poder realizar las medidas correctivas de mejora para lograr las metas.

Recomendaciones

De manera continua la empresa CGR SAS debe diseñar un programa de capacitación con el apoyo de todas las dependencias de la empresa, con el fin de fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades en los puestos de trabajo, así misma potencia sus competencias laborales, y motiva al trabajador a quedarse en la organización.

El departamento de recursos humanos debe hacer un inventario de las necesidades de capacitación de todo el personal que presta sus servicios en la empresa de forma permanente, con el fin de diseñar un plan de capacitación acorde con las temáticas y necesidades de cada trabajador, brindándole apoyo en sus conocimientos, aptitudes y destrezas.

Las directivas de la organización deben destinar recursos financieros de la empresa para adelantar programas de capacitación que contemple el pago de instructores, salones, y demás aspectos de logística, para desarrollar las actividades en ambientes óptimos.

Los programas de capacitación que hasta entonces desarrolló la empresa en el corto plazo, no han sido evaluados, motivo por el cual se recomienda implementar esta técnica y de esta forma la empresa conoce cuál ha sido su impacto y efectividad para adoptar planes de mejoramiento que generen cambio en los trabajadores.

La implementación por parte de la empresa CGR SAS de un plan de seguimiento y control de manera oportuna de cada una de las acciones establecidas en el plan de capacitación, le permitirá asegurar su cumplimiento de manera eficiente.

Referencias Bibliográficas

- Adam, S., Hershauer, J., & Ruch, W. (1985). Productividad y calidad su medición como base del mejoramiento.
- Alles, M. A. (2022). Selección por competencias. In Unad.edu.co. Ediciones Granica.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66656>
- Capacitación y desarrollo de personal. (2013). Google Books.
<https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- CGR SAS 2001. <http://www.cgrsas.com/web/content/servicios.php>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Coben, D. (2000). Sistema de información para la toma de decisiones. McGraw-Hill
/interamericana de México 3 edición México, 1.
- Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T.], 2006. (Colombia)
- Constitución Política de Colombia [C.P.], art. 25, 53 y 54, 7 de julio de 1991. (Colombia)
- Coto, E. J., Rivera González, A. E., & Alvarez Morales, J. L. (2021). Análisis del proceso de capacitación en cooperativas: casos de estudio en la Ciudad de México. *Gestión y Estrategia*, 59, 23–36.
- Daniel Arturo Zea Vallejo, I., & Katherine Estefanía Alonzo Manzano, I. (2020). Fundamentos Teóricos de la Estrategia Organizacional como Técnica para Fortalecer el Plan de Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo*, 8(3). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.34070/rif.v8i3.236>

- Drucker, P. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, 69-79.
- García Marín, I. (2016). El Buen Gestor Del Talento Humano: Retos Y Necesidades De Capacitación. *Debates IESA*, 21(1), 38–41.
- García Solarte, M. author. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Martha Alicia Alles, & E-Libro, C. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66659>
- Méndez Pedraza, J. A. (2015). La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. *Rev. Unimilitar*, 1-22. Recuperado el 15 de abril de 2022
- Osorio Villarreal, L. A., Bernal Bernal, D., Jaraba Hoyos, L., Romero Cervantes, S., & Cervantes Atia, V. (2016). La capacitación de personal como fundamento del desarrollo humano y productivo en las organizaciones modernas. *Liderazgo Estratégico*; Vol. 6 No. 1 (2016): *Liderazgo Estratégico*; 82-93; *Liderazgo Estratégico*; Vol. 6 Núm. 1 (2016): *Liderazgo Estratégico* <https://eds-s-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=1&sid=fb7023c0-b108-464e-857d-dfce09d7098f%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=edsbas.F4BCABAE&db=edsbas>
- Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55).

Rosas Soto, Liset Sal. 2016. "Teoría Del Desarrollo Organizacional." Universidad Seminario Evangélico de Lima; Repositorio Institucional - USEL, January. <https://search-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.B92A8822&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Rueda Contreras, Cynthia Alejandra, Jiménez Almaguer, Karla Paola, & Sánchez Tovar, Yesenia. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-minister*, (27), 05-26. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.1>

Anexos

Anexo 1 Encuesta

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE CAPACITACIONES DE LA EMPRESA CGR S.A.S.

Por favor, dedique un momento a contestar la siguiente encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para identificar e implementar mejoras en el proceso de capacitaciones de la empresa para el año 2022.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la recolección de información para el diseño del Plan de Capacitación para el año 2022 de la empresa CGR S.A.S.

Esta encuesta dura aproximadamente (5) minutos.

1. ¿Qué tipo de contrato usted tiene con la empresa CGR S.A.S.?

Contrato de trabajo a término fijo.

Contrato de trabajo a término indefinido.

Contrato por prestación de servicios.

Selecciona su nivel de escolaridad

Secundaria.

Técnica o Tecnológica.

Profesional.

Especialización.

2. ¿Conoce los aspectos básicos de la organización CGR S.A.S. tales como?

Políticas

Objetivos Corporativos.

Todas las anteriores.

Ninguna de las anteriores.

3. ¿Al ingresar a la empresa CGR S.A.S. usted recibió capacitación para su cargo?

SI. NO.

4. En caso que la respuesta anterior fue afirmativa, indique la duración de la capacitación que usted recibió para su cargo

Inferior a 1 día.

Entre 1 y 3 días.

Entre 3 y 5 días.

Más de 5 días.

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción con la capacitación que usted ha recibido para su cargo por parte de la empresa CGR S.A.S.?

Completamente satisfecho.

Satisfecho.

Insatisfecho.

Completamente insatisfecho.

6. ¿Se realizó la evaluación de la capacitación recibida?

SI. NO.

7. ¿Cree usted que es necesario que se realicen capacitaciones periódicas para fortalecer sus competencias laborales?

SI. NO.

8. ¿Hace cuánto fue su última capacitación por parte de la empresa CGR S.A.S.?

Menos de 3 meses.

Entre 3 y 6 meses.

Entre 6 y 9 meses.

Más de 9 meses.

9. ¿Conoce usted el Cronograma de Capacitaciones de la empresa CGR S.A.S.?

SI. NO.

10. ¿Enumere dos (2) de las principales tareas que están a su cargo en la empresa CGR S.A.S.?

11. ¿Participa usted en la elección de los temas de capacitaciones de la empresa CGR S.A.S.?


SI. NO.

12. ¿Le gustaría capacitarse en algún tema específico que le permita fortalecer sus habilidades laborales?

SI. NO.

13. En caso que su respuesta fue afirmativa, indique en que temas le gustaría recibir capacitaciones.

Anexo 2 Programa de Capacitación

| PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO | | | | | | | | | | | | | |  | | | | |
|--|--|-------------------------|---------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|---|-----------------------|--------------------------|------------------------------|----------|
| Objetivo: Brindar capacitación a los colaboradores de la Empresa CGR S.A.S., con el fin de mejorar sus conocimientos, habilidades laborales y de comportamiento en el desempeño de las funciones a su cargo. | | | | | | | | | | | | | | Código Proyecto: | | | | |
| No. | Tema | Personal a Capacitar | MES-AÑO | | | | | | | | | | | | Fecha (aaaa-mm-dd) | Responsable | Intensidad | |
| | | | enero | febrero | marzo | abril | mayo | junio | julio | agosto | septiembre | octubre | noviembre | diciembre | | | | |
| 1 | Gestión del talento humano | Personal administrativo | | | | | | P | | | | | | | | 7/6/2022 | Gerencia Recursos humanos | 4 horas |
| 2 | Contratación publica | Todo el personal | | | | | | P | | | | | | | | 14/6/2022 | Gerencia Recursos humanos | 3 horas |
| 3 | Tecnologías de la información | Todo el personal | | | | | | P | P | | | | | | | 21/06/2022 05/07/2022 | Gerencia Recursos humanos | 9 horas |
| 4 | Gestión financiera | Personal administrativo | | | | | | | P | | | | | | | 12/7/2022 | Gerencia Recursos humanos | 4 horas |
| 5 | Gestión Documental | Personal administrativo | | | | | | | | P | | | | | | Agosto | Gerencia Recursos humanos | 40 horas |
| 6 | Seguridad y salud en el trabajo | Todo el personal | | | | | | | | | | P | | | | 07/09/2022 14/09/2022 | Gerencia Recursos humanos | 6 horas |
| 7 | Capacitación en obras civiles | Personal tecnico | | | | | | | | | | | P | | | Septiembre | Gerencia Recursos humanos | 8 horas |
| 8 | Sistema de calidad ISO 9001 | Todo el personal | | | | | | | | | | | | P | | 4/10/2022 | Gerencia Recursos humanos | 2 horas |
| 9 | Sistema de gestión ambiental ISO 14001 | Personal tecnico | | | | | | | | | | | | | P | 11/10/2022 | Gerencia Recursos humanos | 3 horas |
| 10 | Gestión social comunitaria. | Personal tecnico | | | | | | | | | | | | | P | 18/10/2022 | Gerencia Recursos humanos | 4 horas |
| 11 | Trabajo en equipo | Todo el personal | | | | | | | | | | | | | P | 25/10/2022 | Gerencia Recursos humanos | 2 horas |
| 12 | Liderazgo | Todo el personal | | | | | | | | | | | | | P | 1/11/2022 | Gerencia Recursos humanos | 2 horas |
| 13 | Conflicto Laboral | Todo el personal | | | | | | | | | | | | | P | 8/11/2022 | Gerencia Recursos humanos | 6 horas |
| 14 | Socialización de manuales de interventoria | Todo el personal | | | | | | | | | | | | | P | Noviembre | Gerencia Recursos humanos | 10 horas |

Capacitación programada P
 Capacitación ejecutada E

Elaboró: _____ **Aprobó:** _____
 Fecha: _____ Fecha: _____
 Nombre: _____ Nombre: _____
 Firma: _____ Firma: _____

Anexo 3 Evaluación de la Capacitación

| | |
|-----------------------|---|
| LOGO DE LA EMPRESA | Formato Evaluación de Capacitación |
|-----------------------|---|

| | | | |
|---|---|----|----|
| Fecha | DD | MM | AA |
| Tema: | | | |
| Entidad responsable de capacitación: | | | |
| Responsable del evento | | | |
| Dependencia | | | |
| Objetivo: | <p>Valorar el desempeño de la capacitación, por lo que es significativo que sus respuestas sean neutrales; lo cual nos servirá para corregir en futuras formaciones que favorezcan a ampliar las capacidades laborales.</p> | | |

| |
|--|
| CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES |
| E: Excelente - Cumple con este requisito |
| B: Bueno - Cumple los requisitos mínimos |
| A: Aceptable - Cumple parte de los requisitos |
| NC: No cumple – No cumple con las condiciones mínimas |

| Organización de la Capacitación | E | B | A | NC |
|--|----------|----------|----------|-----------|
| Piensa usted que la capacitación fue orientada pertinentemente | | | | |
| El lugar en el área de la capacitación fue: | | | | |
| El método de comunicación de la fecha, lugar, hora fue: | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | |

| Contenidos de la Capacitación | E | B | A | NC |
|--|----------|----------|----------|-----------|
| los objetivos de la capacitación fueron: | | | | |
| Los materiales didácticos, tecnológicos, bibliográficos etc., fueron: | | | | |
| Las técnicas de participación de los participantes para la comprensión y practica del tema fueron: | | | | |
| Adquirió conocimientos planteados de acuerdo con los objetivos | | | | |
| Los métodos, metodología y actividades realizadas para desarrollar la formación fueron: | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Los contenidos de la capacitación cumplieron con sus perspectivas de manera: | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | |

| Factores de la capacitación | E | B | A | NC |
|--|----------|----------|----------|-----------|
| El responsable de la capacitación demostró dominio del tema | | | | |
| ¿Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para cumplir con sus expectativas? | | | | |
| Las técnicas usadas por el responsable para participación de los participantes para la comprensión y practica del tema fueron: | | | | |
| El responsable del tema tuvo una actitud cordial, respetuosa, entusiasta como actitud profesional | | | | |
| El tiempo planeado se cumplió de manera: | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | |

Lo aprendido en la capacitación ayuda en el desempeño laboral: **SI** ____ **NO** ____

Observaciones: _____

Nombre y Firma del Empleado

Nombre y Firma del Evaluador

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo 4 Costos de la Implementación de la Capacitación

| COSTOS IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO | | | | |
|--|--|------------------------------|-----------------|------------------------|
| No. | Tema | Responsable (s) | Recursos | |
| | | | Administrativos | Financieros |
| 1 | Gestión del talento humano | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 200.000,00 |
| 2 | Contratación publica | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 200.000,00 |
| 3 | Tecnologías de la información | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 200.000,00 |
| 4 | Gestión financiera | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 200.000,00 |
| 5 | Gestión Documental | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 200.000,00 |
| 6 | Seguridad y salud en el trabajo | Gerencia Recursos humanos | | \$ 2.000.000,00 |
| 7 | Capacitación en obras civiles | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 8 | Sistema de calidad ISO 9001 | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 9 | Sistema de gestión ambiental ISO 14001 | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 10 | Gestión social comunitaria. | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 11 | Trabajo en equipo | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 12 | Liderazgo | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 13 | Conflicto Laboral | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| 14 | Socialización de manuales de interventoría | Gerencia Recursos humanos | X | \$ 100.000,00 |
| SUBTOTAL INVERSIÓN CAPACITACIÓN | | | \$ 0,00 | \$ 3.800.000,00 |
| TOTAL INVERSIÓN CAPACITACIÓN | | | \$ 0,00 | \$ 3.800.000,00 |

NOTA: Los recursos aquí contemplados obedecen a gastos de desplazamiento de las personas que dictaran las capacitaciones y refrigerios, el personal profesional de la empresa será quien haga las capacitaciones en los temas relacionados con cada una de las especialidades, y también se buscara apoyo con la ARL y las Cajas de Compensación familiar a la cual se encuentran afiliados los trabajadores, será una inversión de bajo costo.

Elaboró:

Aprobó:

Fecha: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Firma: _____