

Proyecto de Grado:

Propuesta de un Plan de Capacitación en Sar Energy alineado a la Estrategia Corporativa.



Presentado por:

Karen Guiovanna Cuellar Gómez

Delmer Isaí Menjivar Núñez

Para optar al título de:

Maestría en Gestión del Talento Humano

Directora de trabajo de grado:

Marta Gisela Durán Gamba

MSc. Ps. del trabajo y las Organizaciones

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C

2022

## Índice de contenido

1. Introducción	9
2. Problemática	9
2.1 Planteamiento del problema	9
2.2 Descripción del problema	9
2.3 Formulación del Problema (pregunta de investigación)	11
3. Objetivos	11
3.1 Objetivo general	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. Justificación	11
Programas de capacitación como impulsores en la productividad.	13
Beneficios de los Programas de Capacitación:	16
Capacitación como Facilitador de la Estrategia Corporativa	17
Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna	19
Descripción de Puestos	21
Beneficios de la Descripción de Puestos	21
4.2 Antecedentes	22
Cultura Organizacional	23
Marco Conceptual	25
5. Marco Metodológico	28
5.1 Enfoque	28
5.1.1 Instrumentos de Recolección de Datos	28
5.1.2 Procedimiento de recolección de datos	29
5.1.3 Definición de la muestra	31
5.1.4 Finalidad de los Datos	32
6. Tipo o Alcance de la Consultoría	32
7. Instrumento(s) de Recolección de información	34
8. Tipo de análisis	34
9. Diseño del marco metodológico	35
10. Resultados:	36
10.1 Presentación de Resultados	36
10.2 Discusión de los resultados	47
10.2.1 Fortalezas encontradas	50
10.2.2 Necesidades de capacitación.	51

	3
10.2.3 Oportunidades de Mejora.	52
10.2.4 Estrategias para la implementación del plan de capacitación.	52
10.3 Conclusiones	53
10.4 Recomendaciones	54
11. Referencias	55
12. Anexos	57
12.1 Propuesta de mejora al Plan de Capacitación	57
12.3 Propuesta del Plan de Intervención	65
12.4 Presupuesto utilizado en el proceso de investigación	66

## Índice de Figuras, Tablas, Gráficas e Imágenes

Figura 1 Proceso de Alineación de Competencias a los objetivos Estratégicos	13
Figura 2 Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles	16
Figura 3 <i>Proceso de la capacitación como impulsor de la Estrategia Corporativa por medio de la Innovación</i>	18
Figura 4 Diagnóstico MMGO del área de Gestión Humana	21
Figura 5 Diagrama de Porter	58
Tabla 1 Personal del Área Administrativa	27
Tabla 2 Género y Edad del Área Administrativa	28
Tabla 3 Etapas, Herramientas y Alcance de la Consultoría	29
Tabla 4 Temáticas necesarias para el desarrollo de sus funciones por área	43
Tabla 5 Propuesta plan de capacitación	54
Tabla 6 Evaluación de las Fuerzas de Porter en SAR Energy SAS	58
Tabla 7 Diagrama FODA	60
Tabla 8 Diagrama de PESTEL	61
Tabla 9 Propuesta de Plan de Intervención	63
Tabla 10 Presupuesto Utilizado en la Investigación	64
Gráfica 1 Rango de Edad de los Encuestados	31
Gráfica 2 Género de los encuestados	31
Gráfica 3 Área en la que desempeñan los encuestados	32
Gráfica 4 Nivel del cargo de los trabajadores	32
Gráfica 5 Cantidad de tiempo laborando en la organización	33
Gráfica 6 Nivel educativo de los trabajadores	33
Gráfica 7 Percepción de los trabajadores con respecto a los planes de capacitación de acuerdo al cargo	34
Gráfica 8 Calificación del programa de capacitación por parte de los trabajadores	34
Gráfica 9 Inducción al ingreso a la empresa	35
Gráfica 10 Capacitaciones o cursos de actualización para los trabajadores	36

Gráfica 11 Contribución de los cursos y capacitaciones en su trabajo	36
Gráfica 12 Importancia de las capacitaciones para los trabajadores por parte de la empresa	37
Gráfica 13 Capacitaciones por parte de la empresa para el relacionamiento de sus trabajadores	38
Gráfica 14 Áreas que los trabajadores consideran reforzar	38
Gráfica 15 Software que los trabajadores consideran necesarios	39
Gráfica 16 Problemas de los trabajadores en temas de sus funciones	40
Gráfica 17 Horarios adecuados para recibir las capacitaciones	41
Imagen 1 Encuesta implementada mediante Formularios de Google	58
Imagen 2 Encuesta implementada en Formularios de Google	59

## **Agradecimientos**

Primeramente, a Dios, por darnos la oportunidad de estudiar en la Universidad Santo Tomás, a nuestros padres que han sido un apoyo incondicional para cada uno de nosotros. Así mismo a la universidad por tomarse el tiempo de crear el programa de la Maestría en Gestión del Talento Humano, y poner a nuestra disposición docentes con tan alto prestigio y conocimiento en la materia.

Gracias a la docente Marta Gisela Durán Gambo, quien nos ha brindado todo su tiempo, conocimientos y ha tenido la mejor disposición para apoyarnos en el proceso y así poder salir adelante con este proyecto y culminar la maestría que nos aportó, no solo en el ámbito intelectual, si no a nivel personal pudimos reflexionar y tomar conciencia de muchos factores que se deben tener en cuenta en todos los aspectos de la vida.

A la empresa SAR ENERGY SAS, quiénes abrieron sus puertas, para empezar una interesante investigación, con el excelente talento humano que poseen.

Finalmente, a todos los familiares, amigos y compañeros, que estuvieron y apoyaron todo el proceso académico. Gracias a ellos, hoy se está concluyendo una etapa muy importante en nuestras vidas.

Gracias a todos.

## **Resumen**

Esta consultoría tiene el propósito de contribuir a la mejora continua del proceso de capacitación y así mismo, gestionar el crecimiento y desarrollo profesional e intelectual del personal administrativo, dando a entender que su labor en la compañía tiene la misma importancia que el área operativa, además de aportar al cumplimiento de la estrategia corporativa.

La propuesta de un plan de capacitaciones se generó por medio de la recolección de datos primarios con la información que posee la empresa y datos secundarios a través de la implementación de encuestas, con el fin de evidenciar qué tan importante es el programa de formación y capacitación para los colaboradores, y así mismo evidenciar aquellos aspectos que más les interesan y pueden ser más relevantes en el desempeño de sus funciones, como temas de habilidades técnicas y/o habilidades blandas.

## **Palabras claves**

Programa de capacitación, Habilidades Blandas y técnicas, Necesidades de los trabajadores, Áreas Administrativas, Funciones del cargo, Mejora Continua.

## **Abstract**

The consultancy was carried out in the company Sar Energy SAS, where a member of the team of consultants works, and has been able to demonstrate a deficiency in the training program for employees in the administrative areas of the company.

This consultancy has the purpose of being able to contribute to the continuous improvement of the training process and likewise, to manage the growth and professional and intellectual development of the administrative staff, implying that their work in the company has the same importance as the operational area, in addition to contributing to the fulfillment of the corporate strategy.

The proposal of a training plan was generated through the collection of primary data with the information that the company has and secondary data through the implementation of surveys, in order to show how important the training and education program is. for

collaborators, and likewise highlight those aspects that interest them most and may be most relevant in the performance of their duties, such as technical skills and/or soft skills.

**Keywords**

Training Program, Soft and Technical Skills, Employee Needs, Administrative Areas, Job Functions, Continuous Improvement

## **1. Introducción**

SAR ENERGY es una compañía líder dentro del sector de servicios para la Industria de Hidrocarburos en Colombia. A través de su trayectoria de más de una década, Sar Energy SAS se ha ganado la confianza de las operadoras más importantes del país. Cuenta con un sin fin de casos de éxito que subrayan un excelente desempeño en materia de calidad, seguridad, agilidad y soluciones integrales basadas en fundamentos técnicos, Sar Energy SAS y agrega valor a la operación y los proyectos de sus Clientes.

Cuenta con un equipo multidisciplinario con los mejores especialistas, ingenieros y profesionales del país, desde ingenieros químicos, mecánicos, y de instrumentación hasta técnicos profesionales en petróleo, gas y mantenimiento provenientes del área de interés. El equipo Sar Energy SAS apoya al Cliente de forma integral; de igual forma, presenta más de 100 pruebas de pozos exitosamente ejecutadas desde el 2007 y contratos de operación y mantenimiento en los campos con la mayor proyección del país, Sar Energy SAS se considera dentro las compañías colombianas más experimentadas de la industria.

Por causa de su experiencia y alto desempeño, sus clientes son operadoras de clase mundial con bloques altamente prospectivos, lo que nos ha llevado a manejar actualmente más del 10% de la producción nacional de crudo.

Dada su alta efectividad, su equipo de trabajo está conformado por 450 empleados, contando con una flota propia de facilidades tempranas con más de 800 equipos, una de las más grandes del país.

## **2. Problemática**

### **2.1 Planteamiento del problema**

La empresa Sar Energy SAS, no cuenta con un programa de capacitación que se adecue a las necesidades de los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.

### **2.2 Descripción del problema**

Sar Energy se encarga de abastecer empleados capacitados en la Industria de Hidrocarburos a otras empresas del sector, a estos empleados se les denomina el área

operativa de la empresa, son quienes realizan el trabajo de campo. Para poder brindar estos servicios es necesario que estos colaboradores se encuentren altamente capacitados en sus áreas, así el trabajo que realicen pueda ser de alta calidad y se vea reflejado en los casos de éxito de la organización.

Además del área operativa mencionada anteriormente, Sar Energy SAS cuenta también con el área Administrativa, quienes se encargan de realizar todas las actividades y operaciones administrativas de la empresa en la ciudad de Bogotá D.C.

En este sentido, con la presente consultoría se pretende brindar una propuesta a la empresa Sar Energy SAS de un plan de capacitación, específicamente en las áreas administrativas que se encuentran en la ciudad de Bogotá, ya que uno de los integrantes del equipo consultor labora en la empresa y por medio de la experiencia en la misma ha podido observar que existe alta gestión del programa de Capacitaciones, pero solo a nivel operativo, y las áreas administrativas no se están teniendo en cuenta para ello.

Es por esto que se pretende proponer un plan de capacitaciones en las áreas administrativas, que esté basado en las competencias necesarias para desarrollar cada una de las funciones de los puestos de la empresa, ya sean blandas o técnicas. Previo a esto se realizará una revisión de las descripciones de los puestos de trabajo y se implementará una encuesta a la muestra seleccionada para lograr encontrar las necesidades de formación.

Con esto se aspira, que el plan de capacitación se alinee a la estrategia corporativa de la empresa, con lo cual se logrará un mejor rendimiento de la organización en general, además de motivar al personal y a mejorar el desarrollo de sus funciones, se les dará la oportunidad de capacitarse en temas de acuerdo con el cargo en donde se desempeñan.

El impacto que causan los programas de capacitaciones en las empresas es bastante enriquecedor, pues contribuye a la mejora continua del conocimiento y al crecimiento profesional e intelectual de las personas, por consiguiente, las motiva y las lleva a interesarse más en sus labores, indagar y querer formarse de manera autónoma. Esto genera que el desarrollo de sus funciones y los procesos de los cuales son responsables, los puedan realizar de una mejor manera, viendo las problemáticas o necesidades que surjan desde otra perspectiva, encontrando así la mejor solución posible.

### **2.3 Formulación del Problema (pregunta de investigación)**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación por competencias en Sar Energy, de modo que favorezcan la alineación a la estrategia corporativa?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Proponer un plan de capacitación alineado a la estrategia de la empresa Sar Energy SAS ubicada en Bogotá D.C., con el propósito de fortalecer las competencias laborales de los trabajadores de modo que contribuyan a la mejora continua en la organización.

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar la situación actual de la empresa Sar Energy SAS Bogotá D.C., mediante el modelo MMGO.
2. Identificar las necesidades de formación del talento humano en los cargos seleccionados.
3. Proponer un plan de capacitación que detalle los beneficios de la capacitación frente a la alienación a los planes estratégicos de la empresa Sar Energy SAS Bogotá D.C

## **4. Justificación**

“La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no podrán ser productivos.” (Dessler, 2009)

Se conoce que los programas de capacitación y formación son de mucho beneficio para las compañías, sean públicas o privadas, pequeñas, medianas y grandes empresas, ya

que facilitan a alinear los conocimientos de los trabajadores con las necesidades de las funciones de sus puestos, les permite mantenerse actualizados en cuanto a los nuevos procesos que son necesarios para cumplir con sus objetivos profesionales y personales.

Así mismo, contar con un personal capacitado y en constante formación le asegura a la empresa que sus trabajadores van a desempeñarse productivamente en sus puestos, en consecuencia, existe una mayor posibilidad que la estrategia corporativa se cumpla satisfactoriamente,

Actualmente la empresa Sar Energy no cuenta con un plan de capacitación propicio para el área administrativa, siendo estos quienes direccionan y gestionan los recursos para articularlos a la estrategia organizacional, se ha dejado de lado la importancia de estas y se han enfocado en el personal del área operativa que son los que desarrollan la labor principal de la compañía. El interés que se ha evidenciado en este tema desde el área de recursos humanos de la empresa es insuficiente, y se desconoce la razón real del porque no se ha tratado de mejorar esta situación, no existe información tangible que respalde el porqué de la falta de atención, solo lo han dejado pasar por alto y nunca se actuó al respecto, prestando más atención a otros temas y procesos del área.

Es por esto, que la finalidad de esta consultoría es realizar una propuesta de mejora del plan de capacitación que evidencie la importancia de su implementación a la estrategia corporativa, que cumpla con las necesidades actuales de los trabajadores en cada una de las áreas a las que pertenecen, de manera que estas capacitaciones aporten al desarrollo de las competencias de cada uno de ellos para que puedan desempeñarse eficaz y productivamente en sus trabajos.

Dado lo anterior, es necesario que los trabajadores se formen y crezcan de forma intelectual y personalmente con temas respecto al área donde se desempeña cada una de estas y otros temas a los cuales los trabajadores estén interesados.

De esta manera, se contribuye a la disminución de la rotación de personal en la empresa y se generan incentivos que motiven a los trabajadores y los ayuden a poder desarrollar sus tareas de forma más precisa, sin generar tanto error y reprocesos que hacen que se pierda tiempo dinero.

## **4.1 Marco teórico**

### **Programas de capacitación como impulsores en la productividad.**

Los programas de capacitación son parte de la ventaja competitiva de las compañías dentro de un mercado laboral, estos programas deben surgir como respuesta a las necesidades de los colaboradores en las organizaciones para poder potenciar sus habilidades, competencias y conocimientos, con el fin de impactar en los diversos indicadores estratégicos como, motivación, y desempeño a nivel organizacional.

Como menciona Alles (2019) los planes de capacitación ayudan a que las personas consigan de forma más adecuada sus objetivos y así mismo les permite adoptar ciertas prácticas para un mejor desempeño de acuerdo a las capacitaciones en las que participen.

El proceso de capacitación en las organizaciones permite la apropiación de nuevos conocimientos y habilidades para el desarrollo del cargo, considerando su enfoque en competencias o desarrollo; en términos de competencias, fortaleciendo las capacidades de los colaboradores para llevar a cabo con éxito las responsabilidades asignadas, puede ser en competencias técnicas o blandas, buscando de igual forma la adaptación interna a los procesos y a la organización; y en términos de desarrollo, potenciando sus capacidades y habilidades para el crecimiento del colaborador dentro de la organización.

Para Orozco (2017), la capacitación es un proceso que contribuye al desarrollo de las capacidades y competencias humanas, proporcionando conocimientos positivos de una manera simple y generando cambios en las personas, por otro lado, se vuelve un tanto complejo cuando forma parte de un sistema de formación dentro de las organizaciones.

El modelo de Gestión por Competencias de Alles (2008), propone que es necesario alinear las competencias individuales de los empleados con las necesidades de sus puestos, para así lograr el buen funcionamiento y desempeño a nivel organizacional y cumplir con los objetivos corporativos.

Como se describe a continuación.

### **Figura 1**

#### *Proceso de Alineación de Competencias a los objetivos Estratégicos*



*Fundamentada en (Alles, 2008). Elaboración Propia*

Así mismo, Ulrich (1997, como se citó en Paredes y Karelly, 2015) donde se mencionan los cuatro roles fundamentales del líder del área de Talento Humano. Uno de los roles mencionados es, que el líder debe ser un Agente de Cambio, dicho de otra manera, debe incitar a que los empleados se adapten a las nuevas necesidades de la organización, junto con ello apoya la adquisición de nuevas competencias por parte de los empleados para poder desempeñarse plenamente en sus puestos de trabajo, entonces establece que estas actitudes positivas del cambio en los trabajadores junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización.

El papel del área de Gestión Humana cobra entonces vital importancia en este punto, esta tiene el propósito de hacer que los objetivos y la estrategia corporativa se cumpla a cabalidad con el buen funcionamiento de todas las áreas y puestos específicos de la empresa, para este fin, una de las tareas más importantes es el desarrollo de sus colaboradores mediante los programas de capacitación. Así se evidencia la importancia del área de Gestión Humana como estrategia para el logro de la visión de la Organización.

El Modelo de gestión por competencias que propone Martha Alles está contemplado dentro de los siguientes procesos, los cuales se deben desarrollar para el cumplimiento exitoso del modelo.

1. El primer proceso consiste en el **Reclutamiento y Selección del personal**, en donde se elige a la persona idónea al puesto luego de la aplicación de una serie de evaluaciones que nos permitirá seleccionarla.
2. El segundo proceso consiste en la **capacitación** del nuevo personal, en donde se le otorgan conocimientos adicionales, adecuados y necesarios para el cumplimiento de las necesidades del puesto en específico.
3. En el tercer proceso es necesario, el **entrenamiento en Competencias**; estas competencias las define la autora como: “esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso” (Alles, 2008)

Si bien, las personas pueden tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, sin embargo, si no tienen las competencias adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo del estrés, automotivación, etc. No podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados.

4. El cuarto proceso consiste en la **Evaluación del Desempeño por Competencias**, el cual se basa en tomar estas competencias necesarias establecidas para el puesto y evaluar el desempeño del empleado en base a los requerimientos y niveles de exigencias requeridos.

Así mismo para completar el ciclo del modelo de la gestión por competencias es necesario adoptar también los procesos quinto y sexto que son:

Quinto, Las políticas de remuneraciones, y el sexto, El Desarrollo y los Planes de Sucesión. Como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2**

*Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles*



*Fuente: (Alles, 2004)*

Es de anotar que el presente trabajo se enfoca en los planes de capacitación de los trabajadores, como un eje central para favorecer la dinámica de la mejora continua a nivel de las personas y de la organización.

### **Beneficios de los Programas de Capacitación:**

Mitchell (1995 mencionado en Bermúdez, 2015) menciona los beneficios de implementar programas de capacitación en la organización son:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (p,6)

Los beneficios identificados anteriormente apoyan la realización del presente plan de mejora, pues se pretende combatir las debilidades que presenta la empresa Sar Energy en materia de capacitación, específicamente para las áreas administrativas, y también contribuir a que haya satisfacción personal en los colaboradores; ya que se conoce que los empleados motivados se convierten en personas proactivas y productivas.

### **Capacitación como Facilitador de la Estrategia Corporativa**

La capacitación es un proceso primordial en el cumplimiento de la estrategia establecida por la empresa.

De igual manera favorece indirectamente y directamente a la empresa porque tiene el compromiso de identificar, diagnosticar y entrenar las competencias personales y profesionales necesarias para aumentar la productividad tanto en el puesto de trabajo, como en la empresa misma.

Los recursos invertidos en los procesos de capacitación se deben ver reflejados como un beneficio en la organización, garantizando no solo el aprendizaje de los trabajadores, sino también la implementación del conocimiento en sus puestos de trabajo.

### **La Capacitación como Aporte a la Innovación y la Creatividad**

El objetivo principal de los programas de capacitación es el aprendizaje y el desarrollo de conocimientos, así como competencias y habilidades de las personas para que realicen mejor las funciones de sus puestos. El aprendizaje permite tener una visión amplia de los diferentes aspectos que pueden incurrir en la toma de decisiones, un trabajador que necesite resolver un problema o conflicto en su trabajo, encontrará nuevas posibles soluciones al contar con los conocimientos y experiencia que ha desarrollado en los programas de capacitación.

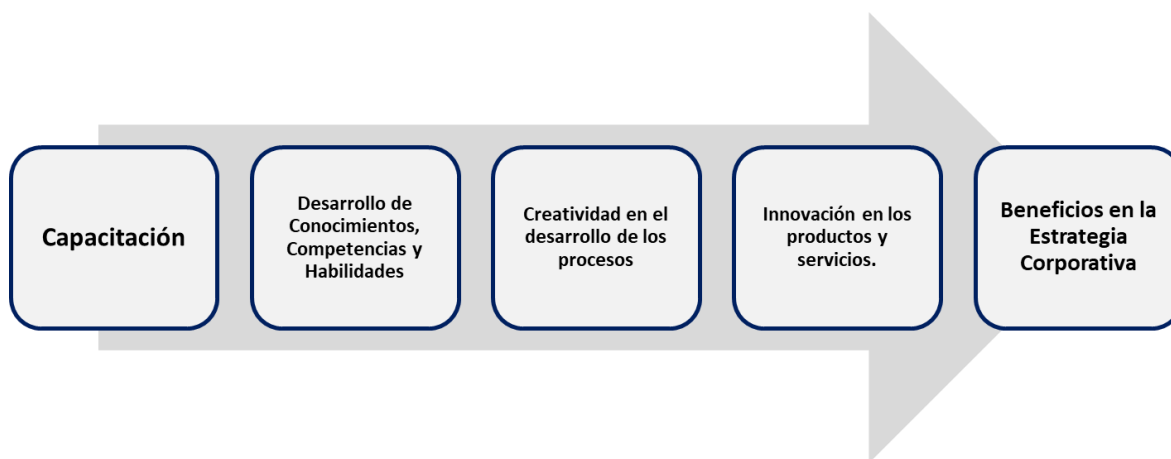
Dicho de otra manera, el aprendizaje obtenido impulsa la innovación y la creatividad para la resolución de problemas, mejora de procesos y a su vez perfecciona los productos y servicios de las organizaciones, permite encontrar soluciones y nuevas formas de hacer las cosas, ir más allá de lo común y a tener una mejor perspectiva para poder cumplir con las metas propuestas.

Haciendo referencia a lo anterior Acosta, (2011) cita en su libro, “La materialización del aprendizaje organizacional en innovación es el resultado de un proceso prolongado y de acumulación de conocimientos dentro de la empresa.” (Cohen y Levinthal, 1990).

En la siguiente figura se muestra el proceso de como la capacitación influye en el cumplimiento de la Estrategia Corporativa, siendo la creatividad y la innovación factores desarrollados por el aprendizaje.

### **Figura 3**

*Proceso de la capacitación como facilitador de la Estrategia Corporativa por medio de la Innovación*



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, Senge (2012) insta a las organizaciones a potenciar el aprendizaje en sus trabajadores, a que aprendan a desaprender. Con esto se crea una cultura de aprendizaje en

conjunto, donde los trabajadores aprendan a aprender en conjunto, en equipo, de esta forma el trabajo se vuelve agradable, las tareas se desarrollan de la mejor manera y evita que se generen reprocesos, pues existe una buena comunicación entre los trabajadores, lo que permite la comprensión entre ellos mismos.

“Las organizaciones que cobran relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 2012, p 12).

Es por esta razón que se considera tan importante el programa de capacitación en las organizaciones para todos los trabajadores que la conforman, ya que si se aprovecha el potencial de cada una de las personas, su capacidades, aptitudes y actitudes se puede llegar a construir una organización inteligente, en la que los equipos de trabajo son participativos, se ayudan y mantienen un entusiasmo por el aprendizaje, crecimiento y desarrollo de las labores, lo que da beneficios a toda la empresa a mediano y largo plazo.

Así mismo, la cultura de aprendizaje en las organizaciones debe ser incentivada por los líderes en general y más específicamente por el área de Talento Humano, como objetivo estratégico, su papel es de vital importancia para el impulso, desarrollo y cumplimiento de todo el proceso de aprendizaje y desarrollo.

### **Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna**

La capacitación del talento humano en la empresa moderna es un proceso continuo y permanente, es una herramienta trascendental para el éxito de las organizaciones modernas. Hoy en día con la globalización desarrollándose rápidamente, es necesario que los trabajadores junto con sus conocimientos avancen de la mano al ritmo que los cambios se presenten, para poder enfrentar las necesidades actuales de los puestos de trabajo, así como las que se presenten en el futuro.

De este modo la capacitación toma fuerza dentro de la estrategia corporativa con el objetivo de conservar el recurso humano con las competencias necesarias para afrontar las

necesidades que se presentan actualmente, creando cambios significativos en sus habilidades tanto blandas como técnicas (Jamaica, 2015).

### **Los nuevos retos en las Capacitaciones**

Actualmente, con la globalización y con los sucesos ocurridos durante el apogeo del covid-19, las empresas han tenido que emigrar los procesos de capacitación tradicionales a nuevas tendencias que les permita llevar a cabo las actividades programadas.

“Claramente han incrementado las opciones para pensar en una revisión del modelo predominantemente presencial de formación y reformular su futuro. En este sentido la tecnología está siendo un gran impulsor para ofrecer nuevas formas y modalidades de desarrollo de competencias.” (Vargas, 2020)

Hoy en día es muy común escuchar sobre las capacitaciones en línea y/o virtuales, ya que con todo lo ocurrido en los últimos dos años tanto los directivos de las empresas como sus colaboradores se han dado cuenta que este es un método muy efectivo de enseñanza y aprendizaje, no solamente desde el punto de vista de los trabajadores, en cuanto a las facilidades de tiempos y espacios para recibir sus programas de desarrollo, sino también para la empresa, teniendo la oportunidad de contar con expertos de otros lugares del mundo sin la necesidad de incurrir en los gastos y otros inconvenientes para contar con ellos de manera presencial, lo que supone una reducción de costos significativa para la empresa.

“En general, la digitalización ha desatado un verdadero movimiento hacia la búsqueda de soluciones de oferta formativa basada en plataformas de aprendizaje.” (Vargas, 2020)

La formación virtual supone nuevas oportunidades para los profesionales en general, ya que pueden contar con información pertinente y actualizada desde cualquier parte del mundo en el momento que más lo necesiten, así como el acceso a información gratuita disponible en internet, como webinars, conferencias, tutoriales, etc.

Existen diferentes plataformas virtuales especializadas en temas de capacitación corporativas, las cuales se adecuan según las necesidades tanto de los docentes como de los profesionales en formación, la decisión de cuál utilizar depende de los recursos disponibles con los que cuente la organización.

### **Descripción de Puestos**

La descripción de puestos de trabajo en una empresa es una herramienta propia del área de Recursos Humanos, es un proceso que detalla las tareas y funciones de un puesto de trabajo específico, especificando el cómo, cuándo, dónde y para qué realiza las determinadas tareas de este, lo que permite que se diferencie de los demás. Dicho de otra manera, es detallar las funciones, deberes y responsabilidades con las que se debe ejecutar dicho puesto (Chiavenato, 2011).

En este contexto, para crear un programa de capacitación idóneo que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa y los trabajadores es necesario conocer la descripción de puestos, es decir las funciones y los conocimientos requeridos, así se desarrollarán esas competencias específicas, y el cumplimiento de las labores se dará de manera más eficiente.

### **Beneficios de la Descripción de Puestos**

Los principales beneficios de la descripción de puestos son cualitativos y cuantitativos, ya que giran en torno al conocimiento de los mismos, este conocimiento permitirá que la empresa incremente sus recursos con la obtención del personal idóneo en cada uno de los puestos y disminuya sus costos al no permitir la contratación de personal ineficiente, de manera que se tornará más competitiva en el mercado gracias al incremento de su productividad (Ceballos, 2015)

## 4.2 Antecedentes

La Compañía Sar Energy, se ha destacado por atender las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores de las áreas operativas, quienes forman parte de la fuerza laboral más destacada en los casos de éxito de la empresa de acuerdo a las necesidades y exigencias que presentan sus clientes; al mismo tiempo esto permite que el cumplimiento de la misión de la compañía se desarrolle con éxito.

“La formación en la empresa tiene hoy gran interés, porque dada la gran evolución tecnológica actual, el hombre no puede aspirar a que sus conocimientos, por muy elevados que sean, le permitan mantenerse al día en su trabajo” (Guillen, 2012, p 266).

Por esto se ha evidenciado que los programas de capacitación para las áreas administrativas no se implementan como lo esperan sus colaboradores, pues para la compañía se considera un proceso necesario, pero no prioritario dentro de la estrategia corporativa.

Esta falta de programas de capacitación y desarrollo ha influido en las personas de manera negativa, ya que se puede observar que muchas de ellas se encuentran desmotivadas, esto afecta el desempeño en sus actividades diarias, también, están en constante búsqueda de empleo en otras empresas, lo que puede llegar a generar en un futuro, la rotación continua de personal debido que consideran que no se les da la importancia necesaria a sus funciones, esto no es muy favorecedor ya que los procesos no se pueden desarrollar de forma adecuada, pues se invierte dinero y tiempo capacitando al personal que ingresa, y que sólo permanecerá un par de meses.

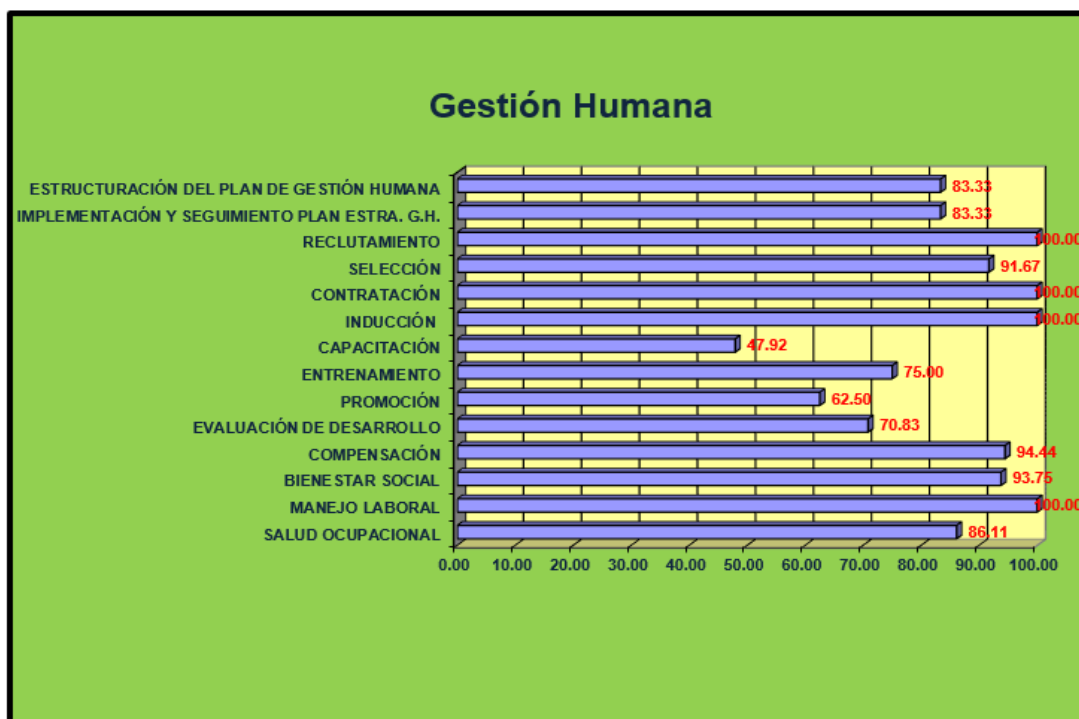
“La formación es un medio para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, por ello ha de encaminarse a la resolución de problemas concretos, actuales y futuros” (Guillen, 2012, p 266).

Adicionalmente, se realizó el diagnóstico MMGO para el área de Gestión Humana en Sar Energy, donde se puede observar en el siguiente gráfico, el nivel de desarrollo y cumplimiento de cada una de los procesos que le corresponden. En este se evidencian

algunos aspectos con puntajes bastante bajos, dichos procesos son los correspondientes a capacitación con 47.92%, promoción con 62.50%, evaluación de desarrollo con 70.83% y en entrenamiento con 46.53%, estos se encuentran directamente ligados y relacionados con el plan de capacitación y desarrollo de los colaboradores, por lo cual se determina que este presenta debilidades en su ejecución y es necesario un ajuste y una propuesta de mejora que ayude al cumplimiento de los mismos.

#### Figura 4

Diagnóstico MMGO del área de Gestión Humana



Fuente: Elaboración Propia

#### Cultura Organizacional

Sar Energy así como las demás empresas que existen en el mercado, cuenta con una cultura organizacional amplia, allí evidenciamos:

- Misión: Desarrollar, operar y mantener la infraestructura de extracción y producción de materias primas de forma eficiente y segura, con altos estándares de calidad y responsabilidad social.
- Visión: Ser líder nacional y aliado estratégico para la gestión de proyectos de las industrias extractivas.
- Valores:
  - Ética
  - Seguridad
  - Confiabilidad
  - Efectividad
  - Respeto
  - Compromiso
  - Colaboración

Así mismo, Sar Energy vive la Responsabilidad Social Corporativa con transparencia en los procesos, el respeto por los empleados y proveedores a través del cumplimiento de los compromisos.

Adicionalmente, Sar Energy rescata su equipo de trabajo el cual es multidisciplinario, y cuentan con los mejores especialistas, ingenieros y profesionales del país, desde ingenieros químicos, mecánicos, y de instrumentación hasta técnicos profesionales en petróleo, gas y mantenimiento provenientes del área de interés. Como mencionan en su página principal.

Es por esto que se ve la necesidad de realizar la consultoría ya que como se evidencia el área administrativa en la empresa no se tiene en cuenta en ningún aspecto, pues su principal foco es el área operativa y de producción.

La cultura organizacional va muy ligada a la estrategia corporativa, pero es importante que estas sean coherentes la una con la otra, es por esto que es tan importante tener una cultura definida pues influye en los resultados de la actividad económica que tiene la empresa.

La cultura es el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución” (Pérez et. al 2016 p. 93)

El papel de los líderes es incentivar a la creación o desarrollo de esta cultura de aprendizaje, donde todos los miembros de la organización se encuentren motivados a aprender cada día nuevas formas de hacer las cosas, a ser creativos y a desarrollarse tanto personal como profesionalmente, dentro y fuera de la institución.

En este sentido, es importante que la cultura cuente con los elementos necesarios para que los trabajadores se sientan a gusto en la compañía, parte de esto es la capacitación y el incentivo al aprendizaje.

De acuerdo con esto y como menciona Naranjo (2003), las organizaciones deben comenzar a enfocarse en trabajar en su cultura de aprendizaje, no consiste en entregarles conocimiento que a la larga no van a poder aplicar, es generar espacios de confianza, compañerismo, donde se evite la rigidez en la organización y se motive al trabajador por medio de incentivos. Todo esto se consigue teniendo claras las características de la organización y las competencias de esta, contribuyendo a crear una cultura del aprendizaje óptima para la organización.

## **Marco Conceptual**

A continuación, se describe un breve marco conceptual, el cual se usará en la presente investigación.

### **Capacitación:**

“La capacitación consiste en una actividad planeada, basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Aguilar, 2004)

“El término “Capacitación” usualmente se utiliza para hacer referencia a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Con frecuencia se utiliza la palabra capacitación para denominar un sinnúmero de actividades que, por el mero hecho de realizarlas, generan un aprendizaje” (Alles, 2019, p 49,50)

### **Formación:**

“La formación es un medio para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, por ello ha de encaminarse a la resolución de problemas concretos, actuales y futuros” (Guillen, 2012, p 266).

“La formación es un proceso histórico social. El hombre se forma a medida que comprende y transforma su realidad. La formación es un proceso histórico porque se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio. Es social porque es una relación entre individuos. Nos formamos recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales” (Torres, 2013).

Vaillant y Marcelo (2001) plantean que “La formación, como realidad conceptual, no se identifica ni diluye dentro de otros conceptos, también al uso, como educación, enseñanza”.

### **Habilidades Blandas:**

López (2020). Menciona que las habilidades blandas, actualmente son mucho más importantes que en el pasado, ya que no tenían mucha relevancia. Hoy en día, gracias a los avances que se están teniendo no solo a nivel tecnológico, sino también cultural, político y social, pues las habilidades blandas son aquellas que ayudan al ser humano a poder tener un poco más de sensibilidad con el entorno, algunas de esas habilidades son: Creatividad, empatía, comunicación, resiliencia, capacidad de adaptación, toma de decisiones, autonomía, y muchas más que permiten que el ser humano, sea capaz de sobrevivir,

comprender situaciones que le permiten aportar algún tipo de solución o ayuda al que lo necesite.

Así mismo Waissbluth (2018) menciona algunas habilidades intra o interpersonales, como él las denomina:

- “Conciencia plena de sí mismo, capacidad de introspección y meditación.
- Inteligencia emocional y social, empatía por los demás y capacidad de escucha activa.
- Perseverancia, resiliencia y determinación frente a los desafíos complejos”  
(Waissbluth, 2018, p58)

### **Habilidades Técnicas:**

Las habilidades técnicas o duras como también se les conoce, son aquellas que se adquieren en la academia por decirlo de alguna manera. Son las que se aprenden, los conocimientos, habilidades y experiencias obtenidas de un tema en específico.

El autor también menciona algunas habilidades que las llaman, Habilidades para el trabajo:

- “Capacidad para entender y resolver problemas y desafíos, incluyendo la capacidad de diseño, entendida como la secuencia de definir, investigar, idear, escoger, implementar y evaluar.
- Colaboración, entendida como liderazgo, trabajo en equipo, en proyectos interdisciplinarios, con personas muy diferentes.
- Análisis de datos, información y estadísticas, cualquiera sea la profesión u oficio”  
(Waissbluth, 2018, p58)

“Todo dirigente, de cualquier nivel, debe contar con habilidades técnicas, es decir debe tener conocimientos y competencias necesarios para usar métodos, técnicas, equipos, etc. Para realización de una tarea específica. Si una función dada tiene que realizarse, el dirigente tendrá que supervisar que se lleve a cabo de acuerdo con las normas requeridas”  
(Murillo, 2004)

## **5. Marco Metodológico**

### **5.1 Enfoque**

La metodología de investigación se dará de la siguiente manera:

1. Para el estudio que se realizará en la empresa Sar Energy, se hará una investigación con alcance exploratorio y descriptivo pues en primera instancia no existen antecedentes sobre el tema propuesto dentro de la organización. (Hernández, et al. 2014)

Así mismo se busca descubrir la situación actual del programa de capacitaciones en la empresa mediante un diagnóstico que nos permitirá realizar la propuesta de mejora en dicho programa, además se pretende realizar un análisis de los datos obtenidos en las herramientas de investigación, como la encuesta, para poder identificar las necesidades que existen en los temas de capacitación en la muestra que se estudiará, es decir el área administrativa de Sar Energy.

2. Según el análisis de datos, la investigación se dará por el método mixto, pues los resultados que se pretenden obtener serán cualitativos y cuantitativos, pues se implementará un instrumento de investigación como la encuesta, que se aplicará a los líderes y trabajadores, en donde se estudiarán los resultados obtenidos con el fin de conocer las opiniones en cuanto a los temas de mayor importancia en donde se deben aplicar los programas de capacitación. (Hernández, et al. 2014)

3. Según el diseño, la investigación será no experimental, transaccional exploratorio, debido a que solo se evaluará la situación y contexto de la empresa en un solo punto en el tiempo y los datos a estudiar no se pretenden manipular. (Hernández, et al. 2014)

#### **5.1.1 Instrumentos de Recolección de Datos**

Los métodos de recolección de datos a utilizar en el proceso de consultoría serán:

1. Recolección de información de la empresa (Documentos Internos).

## 2. Encuesta

### 5.1.2 Procedimiento de recolección de datos

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de datos y poder conocer sobre las necesidades de capacitación en Sar Energy, se utilizaron documentos internos de la empresa que permitió conocer sobre la historia, los valores y las políticas de la compañía, evidenciando que no cuentan con perfiles de cargo, evaluaciones de desempeño, y descripciones de puesto de trabajo para las áreas administrativas.

Por otro lado, se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, la cual se implementó a la muestra definida más adelante, así, las respuestas otorgadas por los participantes permitieron obtener una visión más amplia de la situación actual y de las necesidades que se requieren para implementarlas en el plan de capacitación que se propuso.

La encuesta se implementó por medio de la herramienta Formularios de Google, a través de internet, el conjunto de preguntas se transcribió a la herramienta facilitando la aplicación de la misma. Al tener la encuesta completa, el programa permite compartirla mediante un enlace, el cual se envía por correo electrónico a las personas que conforman la muestra objetivo.

Las encuestas fueron respondidas por 31 personas, lo cual representa un 100% de la muestra. “Formularios de Google” permite tener un resumen mediante gráficos de las respuestas dadas por los encuestados, el cual se muestra más adelante.

### 5.1.2 Población y Muestra

A continuación, se muestra una descripción detallada de la población y muestra que se pretende estudiar y a quienes se les aplicará el instrumento de investigación.

**Población:** Todas las áreas Administrativas.

**Muestra:** Todas las áreas Administrativas, definidas como:

**Tabla 1** *Personal del Área Administrativa*

Áreas	Niveles Jerárquicos	Cantidad de Personas
<b>Gestión Humana</b>	Líder	1
	Coordinador	1
	Analista de GH	4
<b>Financiera</b>	Líder	1
	Coordinador	1
	Analista Financiero	3
<b>Contabilidad</b>	Líder	1
	Analistas de Contabilidad	2
<b>Comercial</b>	Líder	1
	Coordinador	1
<b>Compras</b>	Líder	1
	Analista de Abastecimiento	2
<b>Operaciones</b>	Líder	1
	Coordinador de Proyectos	3
<b>Tecnología</b>	Coordinador	1
	Analista IT	1

<b>HSEQ</b>	Líder	1
	Coordinador	2
	Analista HSEQ	3
<b>Total de Empleados</b>		<b>31</b>

### 5.1.3 Definición de la muestra

La definición de la muestra no es aleatoria, de manera que se ha definido intencionalmente el grupo de estudio. Este está conformado por hombres y mujeres líderes, que hacen parte del 22% del personal administrativo, cuentan con personal a su cargo, el rango de edad oscila entre los 35 y 55 años, su formación académica es profesional y su tiempo de vinculación con la empresa Sar Energy es mayor a 4 meses.

**Tabla 2** *Género y Edad del Área Administrativa*

Mujeres Adulta Joven	9 (de 25 a 35 años)
Mujeres Adultas	4 (de 36 a 55 años)
Hombre Joven	1 (de 23 a 24 años)
Hombres Adulto Joven	8 (de 25 a 35 años)
Hombres Adultos	9 (de 36 a 52 años)

### 5.1.4 Finalidad de los Datos

La finalidad de los datos que se obtendrán mediante los instrumentos de investigación es estrictamente de carácter académico, para la realización de la consultoría a la Empresa Sar Energy, como proyecto de grado de la maestría en Gestión del Talento Humano.

## 6. Tipo o Alcance de la Consultoría

**Tabla 3** *Etapas, Herramientas y Alcance de la Consultoría*

ETAPA	HERRAMIENTA	ALCANCE
Análisis externo de la empresa.	Diamante de Porter.	Análisis de información primaria y secundaria para conocer los elementos políticos, económicos, legales y de la competencia dentro de los cuales Sar Energy SAS.
Diagnóstico de la situación actual, de la gestión organizacional	Aplicación de la Matriz MMGO	Análisis de información primaria y secundaria que permita conocer e identificar los componentes principales de la empresa: Visión – Misión – Valores – Políticas Generales y Objetivos Corporativos, y si la empresa opera bajo el parámetro de estos.

<p>Diagnóstico sobre el clima y la cultura organizacional.</p>	<p>Modelo FODA y/o DOFA</p>	<p>Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas y generar acciones de mejora, para así identificar el estilo de dirección, clima organizacional y relaciones interpersonales de la empresa, y cómo estos afectan el desempeño de empleados y la empresa.</p>
<p>Diagnóstico del hacer empresarial.</p>	<p>Modelo Pestel.</p>	<p>Análisis de información externa de la compañía en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y cómo afecta los procesos internos de la operación de Sar Energy SAS, desde su estructura organizacional hasta los procesos administrativos y productivos actuales que respaldan y guían la operación.</p>
<p>Recomendación acerca de las acciones que deben ejecutarse para lograr un mejoramiento desde la perspectiva estratégica y de gestión.</p>	<p>Informe de Consultoría.</p>	<p>Propuesta de mejora al programa de capacitaciones correspondiente a las áreas administrativas de Sar Energy SAS.</p>

## **7. Instrumento(s) de Recolección de información**

El instrumento de recolección de información que se utilizará es una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, la cual se les aplicará a los trabajadores del área administrativa de la empresa SAR Energy, como se evidencia en la muestra descrita anteriormente.

La encuesta se implementó mediante previo consentimiento informado a los trabajadores que formarán parte del estudio, con el propósito de obtener la mayor veracidad posible en los resultados.

La encuesta cuenta en primera instancia con preguntas para describir a los trabajadores que forman parte de las áreas administrativas de la empresa, como: edad, género, cargo en que se desempeña, área en que se desempeña, nivel del cargo en que se desempeñan, años en la organización y títulos educativos logrados.

También, se implementaron preguntas de selección múltiple utilizando la escala de Likert, en donde podían elegir entre las siguientes opciones para describir a las interrogantes propuestas: (a. Muy inadecuado, b. Inadecuado, c. Neutral, d. Adecuado y e. Muy adecuado.) El instrumento evalúa la situación actual sobre el plan de capacitación con el que debe contar la empresa.

## **8. Tipo de análisis**

Con el fin de obtener toda la información necesaria para el planteamiento de la propuesta de un plan de capacitación se realizó un análisis histórico donde se revisó la documentación de años anteriores y de acuerdo con eso se llegó a la conclusión de la necesidad de este.

- Se realizó una encuesta para el estudio y confirmación de los datos obtenidos en el análisis histórico.

## **9. Diseño del marco metodológico**

El equipo de consultores propondrá a Sar Energy SAS un trabajo mancomunado en donde se garantice la transferencia de conocimientos, datos, información y herramientas necesarias para la realización exitosa del proyecto. Se conformará para tal fin un equipo de trabajo entre el grupo de estudiantes consultores pertenecientes a la corte de la maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás y su Tutor Académico.

La empresa Sar Energy SAS está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Carrera 7 # 71 - 52 Edificio de los Venados, Torre A, piso 11, donde el equipo consultor se reunirá con un miembro de la empresa que apoyará el proyecto de consultoría y al cual se denominará como el Tutor práctico del proyecto.

El rol de Tutor Académico lo ocupará la Dra. Marta Gisela Durán, quien se encargará de guiar y revisar el proceso de consultoría junto con el Equipo Consultor.

EL grupo de estudiantes consultores firmará un acuerdo de confidencialidad con Sar Energy SAS, donde se compromete a guardar absoluta reserva sobre toda la información que le sea revelada a lo largo del proyecto

EL grupo de estudiantes consultores serán un facilitador de Sar Energy SAS; los verdaderos gestores del proceso de cambio y mejoramiento de la empresa serán sus directivos y su grupo de empleados a partir de los procesos propuestos en este proyecto de consultoría

Lo anterior permite afirmar que un aspecto muy importante del proyecto será la interacción constante con el personal de Sar Energy SAS, con el fin de recolectar la información necesaria y lograr el mejor entendimiento de las operaciones de la organización y sus requerimientos. Va a ser una intervención que generará un proceso de aprendizaje en la acción.

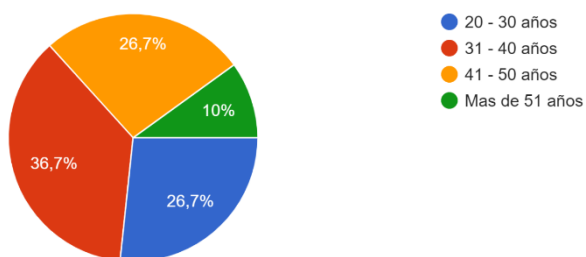
## 10. Resultados:

### 10.1 Presentación de Resultados

A continuación, se pueden observar los datos obtenidos en la encuesta aplicada al área administrativa de la empresa quienes conforman la muestra objetivo, mostrados en gráficas y con un breve análisis de cada pregunta realizada.

Iniciando con los datos básicos como género, edad, nivel de estudio, tiempo en la organización, área en la que se desempeña, nivel del cargo que ocupa, y adicionalmente las preguntas específicas con respecto al tema de capacitación en la empresa.

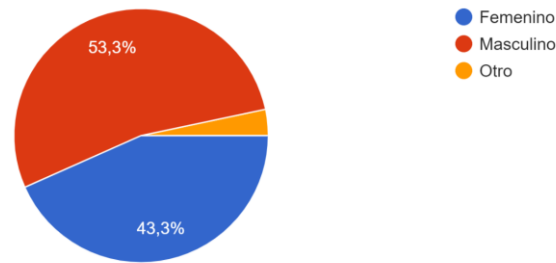
#### 1. Edad



*Gráfica 1 Rango de Edad de los Encuestados*

El personal de Sar Energy se encuentra caracterizado según su edad de la siguiente manera: el 36.7% de los trabajadores se encuentra entre las edades de 31- 40 años, seguido del 26.7% con edades entre los 41-50 años, el 26.7% son edades de 20-30 años y finalizando con el 10% los trabajadores que tienen más de 50 años.

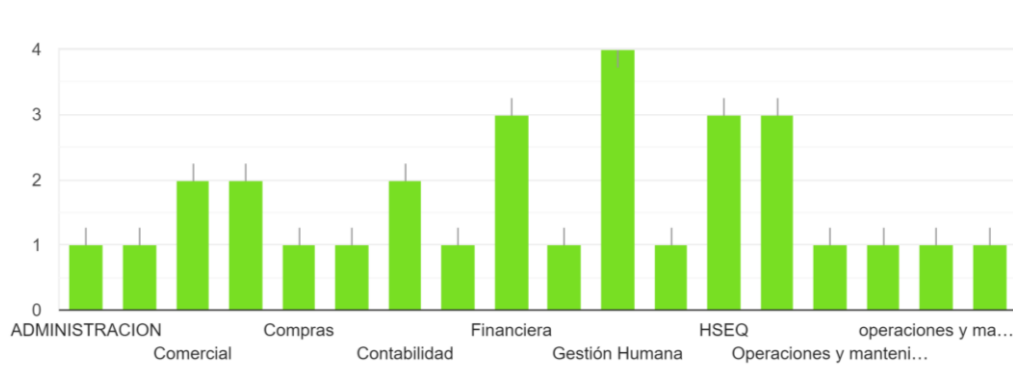
## 2. Género



Gráfica 2 Género de los encuestados

De las 15 personas que resolvieron la encuesta 53% son hombres, 43% mujeres, y 4% personas mencionaron ser de otro género.

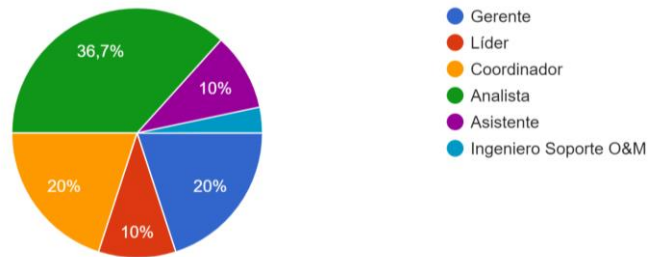
## 3. Área en que se desempeña



Gráfica 3 Área en la que desempeñan los encuestados

Se puede evidenciar que el área administrativa se encuentra bastante dispersa en cuanto a la cantidad de personas que se encuentran en cada una de las sub-áreas, siendo las áreas de gestión humana, operaciones y mantenimiento y financiera quienes cuentan con mayor cantidad de personas en sus equipos, 6, 5 y 4 respectivamente, en cuanto a las demás áreas la cantidad de personas en cada una ronda entre 3 y 2.

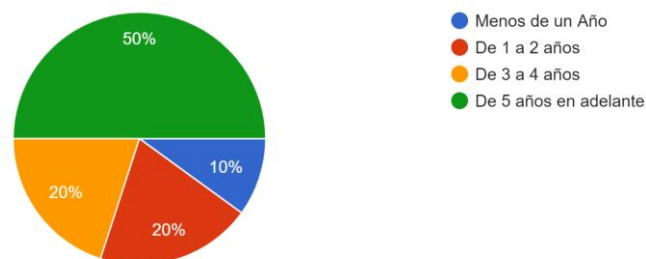
#### 4. Nivel del cargo que desempeña



Gráfica 4 Nivel del cargo de los trabajadores

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, la mayor parte de los trabajadores del área administrativa se encuentra en el nivel de cargo de Analista, con un 36.7% del total de los trabajadores, seguido por los cargos de Coordinador e Ingeniero con un 20% cada uno, así mismo los cargos de Líder y Asistente con un 10% cada uno, y un 3.3% de los trabajadores en el cargo de Ingeniero de Soporte de O&M.

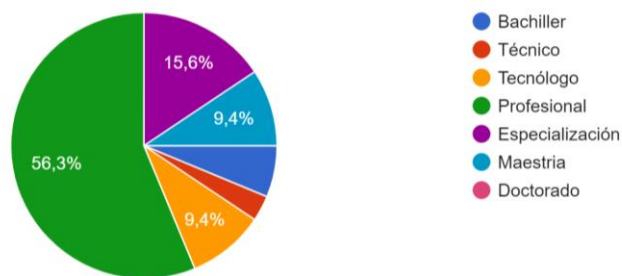
#### 5. Tiempo en la organización



Gráfica 5 Cantidad de tiempo laborando en la organización

El 50% de los trabajadores lleva más de 5 años en la Empresa, un 20% lleva 3 y 4 años y otro 20% llevan 1 a 2 años. Y con el 10% se ven los trabajadores que llevan menos de un año en la empresa.

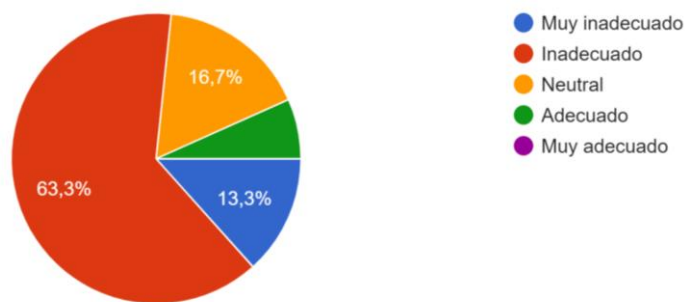
## 6. Nivel de estudios alcanzado



Gráfica 6 Nivel educativo de los trabajadores

El 56.3 % de los trabajadores cuenta con un título profesional, el 15% tiene una especialización, el 9.4% es tecnólogo, otro 9.4% cuenta con una maestría, el 3.3% es Bachiller, y el otro 3.3% es Técnico.

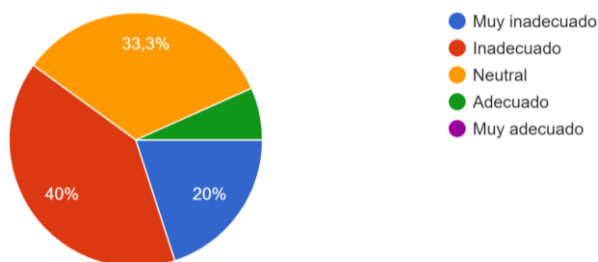
## 7. ¿La empresa tiene planes de capacitación para sus trabajadores en relación con las funciones de su cargo?



Gráfica 7 Percepción de los trabajadores con respecto a los planes de capacitación de acuerdo con el cargo

Según los resultados, el 63.3% de los trabajadores consideran que el programa de capacitación es inadecuado en relación con las funciones de su cargo y el 13% manifestó que es muy inadecuado, esto en caso de la existencia del mismo, ya que no se tiene conocimiento de si hay o no un plan de capacitación. Así mismo el 16% tiene una opinión neutral ya que no tienen conocimiento del plan, y solamente el 6.7% dijo que es adecuado.

**8. Califique el programa de capacitación actual de la empresa, ¿Se adecua para el desempeño de sus funciones?**

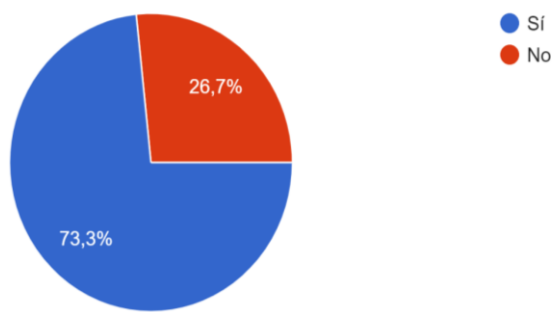


*Gráfica 8 Calificación del programa de capacitación por parte de los trabajadores*

El 40% de los encuestados respondió que el programa de capacitación es inadecuado para el desempeño de sus funciones. Seguido del 33.3% que respondió que era Neutral, el 20% de los encuestados respondió que era Muy Inadecuado y finalmente el 6.7% respondió que es Adecuado.

Como se puede observar en las respuestas de los trabajadores y de acuerdo con el análisis realizado en el contexto de la consultoría, por medio del diagnóstico MMGO, donde se evidencio que el cumplimiento de la empresa en el proceso de capacitaciones no es muy adecuado, coincide, ya que el plan de capacitación actual, no se adecua a las necesidades de los trabajadores, adicional que no se le ha hecho la divulgación necesaria para que los trabajadores tengan conocimiento del mismo.

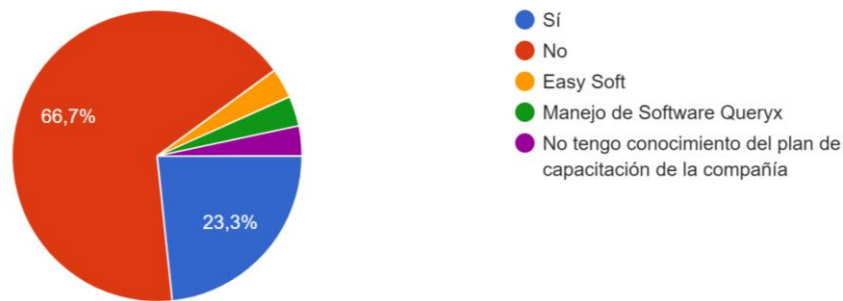
**9. ¿A su ingreso, recibió curso de inducción al cargo?**



*Gráfica 9 Inducción al ingreso a la empresa*

El 73.3% de los encuestados respondió que sí recibió un curso de inducción al cargo, mientras que el resto no lo recibió, siendo estos últimos el 26.7%.

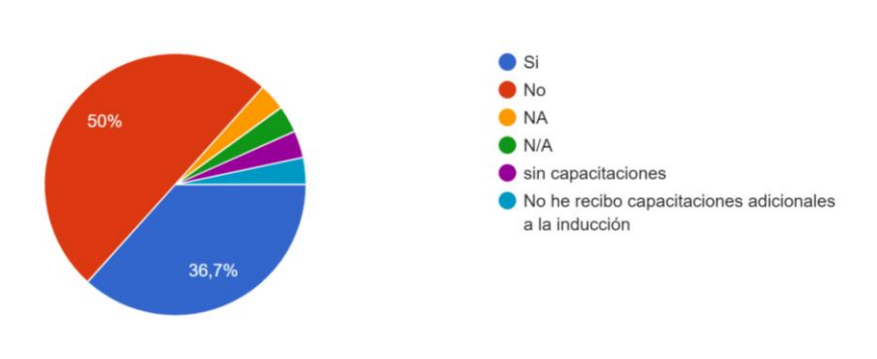
**10. ¿Ha recibido por parte de la empresa, cursos de capacitación o de actualización para su trabajo? ¿Cuáles?**



*Gráfica 10 Capacitaciones o cursos de actualización para los trabajadores*

El 66.7% de los encuestados respondió que no ha recibido cursos de capacitación o actualización para sus trabajos, el 30% respondió que sí ha recibido, y el 3.3 no tiene conocimiento del plan de capacitación que posee la empresa.

**11. ¿Estos cursos/capacitaciones han contribuido para lograr efectividad y calidad de su trabajo?**



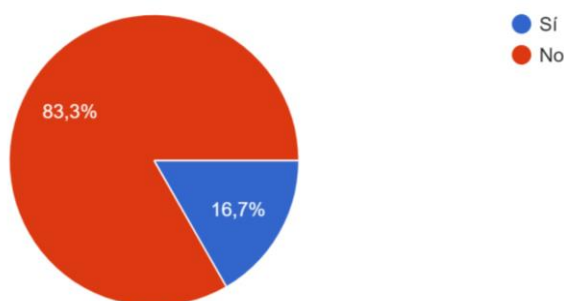
*Gráfica 11 Contribución de los cursos y capacitaciones en su trabajo*

Sar Energy ha brindado cursos cortos de temas específicos, pero de forma eventual, por lo tanto, la respuesta de estas preguntas, son con referencia a estos cursos brindados.

Se puede analizar que el 30% de los trabajadores que respondieron que sí han recibido capacitación en la pregunta anterior son quienes contestaron también a la pregunta de si esas capacitaciones han contribuido para lograr efectividad y calidad en su trabajo, obteniendo los siguientes resultados, siendo estos el 36.7%, quienes afirmaron que esos cursos de capacitación si les ha ayudado a lograr efectividad en su trabajo, mientras que el resto (63.3%) respondió que no les ha ayudado o no aplica para ellos la pregunta.

Alineándose así estos resultados a los resultados de la pregunta anterior con resultados similares, entiendo que la diferencia del 6.7% se refieren a los cursos de inducción inicial y no a nuevos cursos de capacitación, ya que la mayoría de los trabajadores como se han expresado en preguntas anteriores no tienen conocimiento del plan de capacitación.

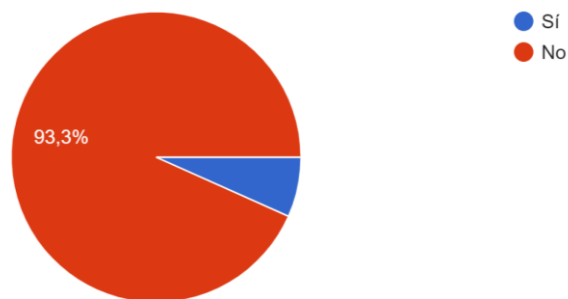
## 12. ¿Considera que la empresa se preocupa por su formación y desarrollo de habilidades para mejorar su trabajo?



*Gráfica 12 Importancia de las capacitaciones para los trabajadores por parte de la empresa*

Se encontró que el 83% de los encuestados considera que la empresa no se preocupa por su formación y desarrollo de sus habilidades para mejorar en sus trabajos, mientras que solamente el 16.7% considera lo contrario.

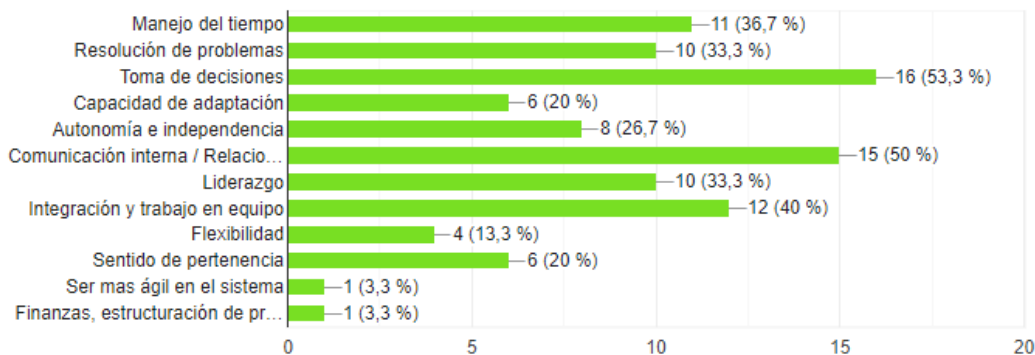
## 13. ¿Recibe de la empresa capacitación en competencias para el relacionamiento interno o externo según sea su caso?



Gráfica 13 Capacitaciones por parte de la empresa para el relacionamiento de sus trabajadores

De acuerdo a la encuesta se evidencia que el 93.3% de los trabajadores no recibe capacitaciones con respecto al relacionamiento con el cliente interno y/o externo. Tan solo el 6.7% respondió que si las recibe.

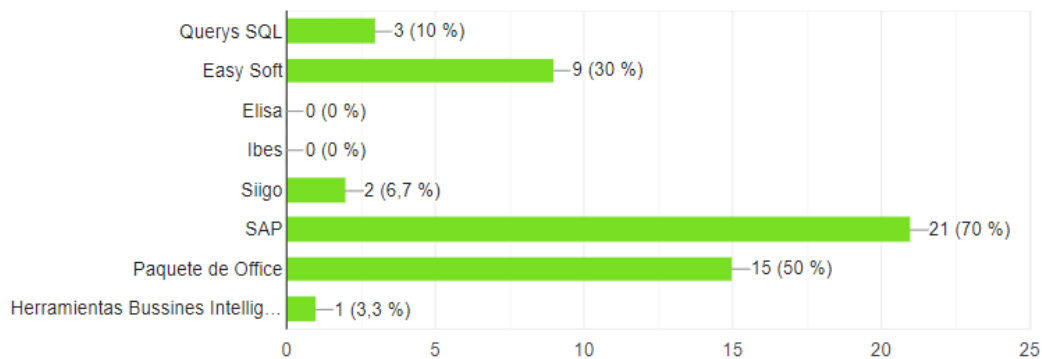
#### 14. ¿Cuáles competencias considera debe reforzar para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo?



Gráfica 14 Áreas que los trabajadores consideran reforzar

Las respuestas que más se repitieron fueron: Toma de decisiones con un 53.3%, Comunicación interna y relacionamiento con un 50%, integración y trabajo en equipo con un 40%, Manejo del tiempo con un 36.7%, resolución de problemas y liderazgo con un 33.3% cada una.

**15. Seleccione el software en que le gustaría capacitarse para realizar mejor sus funciones.**

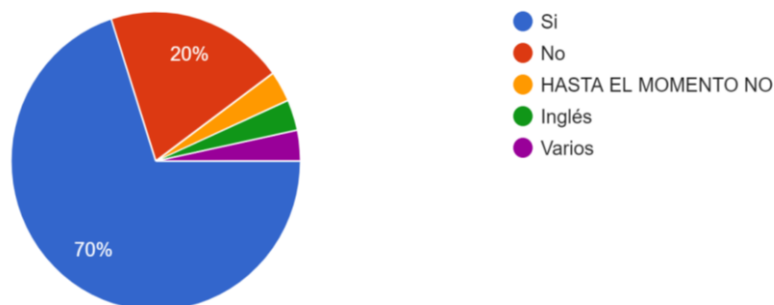


*Gráfica 15 Software que los trabajadores consideran necesarios*

El 70% de las personas de la empresa quisiera recibir capacitación en el Software SAP, seguido del 50% en Paquete de Office, Easysoft con un 30%, Queryx SQL con un 10%, Siigo con un 6.7% y finalmente con el 3.3% herramientas de Business Intelligence.

Ya que la empresa maneja diferentes tipos de Software para cada una de las áreas, los trabajadores ven la necesidad de unificar estos procesos para optimizar los tiempos de respuesta y de esta manera enfocarse en otras actividades que permitan la mejora continua en las labores de su cargo.

**16. ¿Han surgido problemas en el desempeño de su labor que no domine y necesite mejorar?**

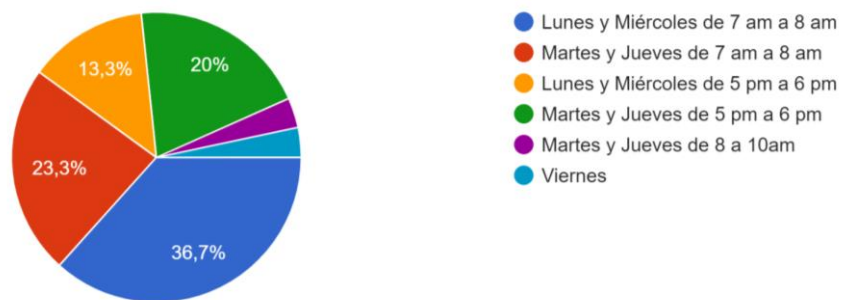


*Gráfica 16 Problemas de los trabajadores en temas de sus funciones*

Se identificó que un 73.3% de los trabajadores usualmente si se encuentran con problemas en el desempeño de sus labores, los cuales necesitan mejorar, como se ha mencionado anteriormente, temas principalmente de habilidades técnicas como blandas, así mismo se encontró que hay un déficit principalmente en las áreas en que las normas y leyes cambian de forma constante, pues por ley se deben realizar unos ajustes, pero así mismo no cuentan con mucho tiempo para poder entenderlas y aplicarlas. Normalmente se capacita una sola persona para la optimización de tiempos y costos.

Por el contrario, el 23.3% respondió que no han surgido problemas en el desempeño de su labor, ya que su trabajo no tiene un cambio a nivel legal que se considere barrera para desarrollar su función, y finalizando con un 3.3% de los trabajadores mencionaron que el inglés es una competencia por mejorar, pues es el idioma universal y muchos temas de interés vienen en este idioma.

### 17. ¿Qué horario le parece más adecuado para recibir las capacitaciones durante la semana?



*Gráfica 17 Horarios adecuados para recibir las capacitaciones*

Para el 36.7% de los trabajadores el mejor horario para recibir capacitación son los lunes y miércoles de 7am a 8am, pues consideran que iniciando semana y a primera hora del día se pueden manejar los tiempos en las demás actividades, le sigue los lunes y miércoles de 5pm a 6pm con un 23.3%, el 20% manifiesta que es mejor los martes y jueves de 5pm a 6pm, adicional el 13.3% está de acuerdo que sea los lunes y miércoles de 5pm a 6pm.

Estas personas consideran que finalizando la jornada es más factible dedicarse a las capacitaciones, pues ya han culminado su horario laboral y no hay tensión en cuanto a las actividades de su cargo. También con un 3.3% responden que sería mejor martes y jueves de 8am a 10am. En la opción “otros” el 3.3% respondieron que sería mejor un viernes, pues este día su jornada laboral es más corta, y no deben invertir tiempo de trabajo ni tiempo adicional en las capacitaciones.

**18. Mencione qué temáticas podrían ser necesarias para el desarrollo de su trabajo.**

**Tabla 4** *Temáticas necesarias para el desarrollo de sus funciones por área*

Temas	Personas	Áreas
Comunicación asertiva	5	Administración, O&M, GH, Financiera, Compras
Inglés	4	HSEQ, OyM, GH, Financiera,
Finanzas	4	Comercial, OyM, Financiera
Nómina	3	GH
Temas tributarios	3	Contabilidad, Administración
Excel	2	GH
Negociación	2	Comercial, Compras
Seguridad de la Información	2	Sistemas, Tecnología
Planeación estratégica	2	OyM, Financiera
Liderazgo	1	Comercial
Toma de decisiones	1	Financiera

Aspectos laborales legales	1	GH
Estructuración de proyectos	1	Comercial
Energías alternativas	1	Comercial
Servicio al cliente	1	Compras
Mantenimiento	1	OyM,
Competencias en gas	1	OyM
Gestión de activos	1	OyM
Actualización de normas	1	HSEQ
Word	1	GH
SQL	1	GH

Se encontró que las temáticas necesarias para el desarrollo del trabajo más mencionadas fueron: Comunicación asertiva con un 17% de los encuestados, inglés con un 13%, Finanzas con un 13%, Nómina y Temas tributarios con un 10% cada una.

## 10.2 Discusión de los resultados

Actualmente, las organizaciones en general tienen como objetivo estratégico implementar un programa de capacitación que les permita desarrollar las competencias de los trabajadores para que puedan desenvolverse eficaz y productivamente en las funciones de su cargo.

Así, el papel del área de Gestión humana dentro de la organización es muy importante para el cumplimiento de la estrategia corporativa, y es que actualmente las exigencias del mundo organizacional están en constante cambio y evolución, siendo el desarrollo de las

competencias una labor importante, que se tiene que dar de manera constante y continua para poder evolucionar junto con las necesidades que van surgiendo en el camino en cada uno de los puestos de la organización.

Según los datos obtenidos en la encuesta, los participantes se pueden caracterizar como: personas mayores de edad de 20 años en adelante, tanto género masculino como femenino, participaron todos los trabajadores de las 9 áreas administrativas con las que cuenta la empresa, de todos los niveles de cargo, en su mayoría los trabajadores tienen más de 5 años laborando dentro de la empresa, así también en su mayoría todos tienen por lo menos un título profesional, desde bachillerato hasta profesionales con doctorados.

También, en los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la empresa Sar Energy no cuenta con un programa de capacitación conforme con las necesidades de sus trabajadores, esto según el 93.3% de los encuestados.

Según Alles (2008) debe haber una correlación estrecha entre las actividades destinadas a cada cargo y las competencias que debe tener cada trabajador para poder cumplir eficazmente con esas actividades, así mismo las organizaciones deben cumplir con el desarrollo de un programa de capacitación que potencie esas habilidades y competencias en los trabajadores. Al no existir dicho programa las empresas pueden encontrarse con una discrepancia entre lo que deben realizar sus trabajadores contra lo que pueden realizar en realidad.

Por lo que se propone crear un nuevo plan de capacitación que sea idóneo para desarrollar las competencias de los trabajadores. Así mismo contribuir al desarrollo social, personal y profesional, como al desempeño de sus funciones y la optimización de tiempos y recursos de acuerdo con el cargo que desempeñan. Por otro lado, contribuye a la mejora de los resultados a nivel de área y empresa con respecto a las demás empresas del sector.

Para la modificación o creación de un nuevo programa de capacitación, se deben tener en cuenta los resultados obtenidos en el instrumento de investigación que se aplicó, ya que cuenta con información precisa sobre las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

De acuerdo con los resultados de la investigación, no ha habido cursos de capacitación o de actualización por parte de la empresa para el desempeño de las funciones de trabajo de los trabajadores, esto, según el 66.7% de los trabajadores. Además, el 83.3% respondieron que la empresa no se preocupa por la formación y desarrollo de habilidades para mejorar su trabajo. Esto evidencia claramente que la empresa no está dándole la importancia necesaria a una de las estrategias que debería estar dentro de las más importantes a nivel corporativo.

Así mismo el papel del área de Talento Humano tiene una gran falencia en cuanto a una de las responsabilidades fundamentales con las que se debe cumplir, el ser un agente de cambio para incentivar a los empleados a adaptarse a las nuevas necesidades de la organización mediante la adquisición de nuevos conocimientos en habilidades blandas y técnicas para así cumplir con las expectativas de sus cargos. Lawler III et al. (2004)

También, en los hallazgos de la investigación, se encontró que no hay capacitaciones para el relacionamiento con el cliente interno y externo, el 93.3% de los encuestados lo afirmó en la encuesta que se realizó.

De Castro (2015) menciona que "La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida".

Por otro lado, uno de los hallazgos encontrados en la investigación es que la mayoría de los trabajadores dijeron que si hay habilidades blandas que se deben mejorar en el contexto de su trabajo, las habilidades que más se mencionaron fueron: toma de decisiones, comunicación asertiva, relacionamiento con el cliente interno y externo, integración y trabajo en equipo.

También, Madrigal (2009) define las habilidades como: “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Si bien, las personas pueden tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, pero si no tienen las habilidades adecuadas como las mencionadas anteriormente. No podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados.

En el mismo contexto, también se evidenció que el 70 % de los trabajadores destacaron que si han surgido problemas en el desempeño de su labor que no dominan y necesitan mejorar. Siendo este un hallazgo muy importante porque termina de consolidar el hecho de la falta de eficacia del plan de capacitación, por lo que se recomienda hacer las mejoras oportunas para comenzar a implementarlo lo antes posible, tomando en cuenta todos los aspectos destacados en esta investigación.

En este contexto se da alcance a la pregunta problema planteada en la presente investigación, y se establecen las necesidades de capacitación por competencias, que se evidenciaron en los resultados de la investigación, las cuales fueron: habilidades blandas como: comunicación asertiva, negociación, liderazgo, toma de decisiones y servicio al cliente. Así mismo habilidades técnicas como: la adquisición de conocimientos sobre nuevos softwares, finanzas, seguridad de la información, actualización de normas legales y tributarias y fortalecimiento del idioma inglés. De esta forma, estas habilidades favorecen a la alineación de la estrategia corporativa de Sar Energy.

### **10.2.1 Fortalezas encontradas**

De acuerdo a la encuesta realizada en la empresa Sar Energy se evidenció que los trabajadores son un equipo variado de personas que se encuentra en los diferentes rangos de edad y así mismo en género, por lo que se da para que la organización cuente con diferentes puntos de vista con respecto a diversos temas.

El 96, 7% de los trabajadores cuenta con formación académica adicional a sus estudios técnicos o tecnológicos, lo que significa que cuentan con un alto sentido de superación personal y académica.

El 70% de los trabajadores lleva más de tres años en la organización, lo que significa que no existe mucha rotación de personal, a pesar de que el programa de capacitación no es lo suficientemente adecuado.

Así mismo los trabajadores expresan su deseo por adquirir nuevos conocimientos en programas que tienen que ver con su labor y con su crecimiento personal. Adicionalmente reconocen las falencias en algunos temas de las funciones de su cargo, por las cuales han tenido que recurrir a ayudas externas.

El 63,4% de los trabajadores se encuentran entre las edades de 20 a 40 años, lo que permite a la organización tener un grupo de personas mucho más dispuesto a aprender y con un alto nivel de adaptación a los cambios que se puedan presentar.

### **10.2.2 Necesidades de capacitación.**

En este contexto, el 76,6% de los trabajadores manifestaron no saber si la empresa cuenta con un plan de capacitaciones. También, el 60% manifestó que, si llegara a existir, este no se adecua a las necesidades de su cargo, pues no se tiene conocimiento de este.

Adicionalmente a esto, los trabajadores manifestaron haber recibido capacitación de inducción a la organización en temas generales, pero no en temas específicos de las funciones de su cargo.

La mayoría de los trabajadores manifiestan haber tenido problemas en el desempeño de su labor en temas que no dominan, por lo que les toma mucho tiempo (laboral) investigar para poder dar la solución adecuada, lo que retrasa en diversas ocasiones sus procesos y los de las áreas dependientes.

También, se evidencia que los trabajadores tienen una gran necesidad de capacitarse en habilidades blandas como la toma de decisiones, mejora en la comunicación interna y

externa, integración y trabajo en equipo, y manejo de tiempo, entre otras. Lo que nos indica que son aspectos a mejorar desde la parte humana para fortalecer las relaciones interpersonales.

### **10.2.3 Oportunidades de Mejora.**

Se propone a la empresa Sar Energy SAS, tener presente los resultados de esta encuesta y así mismo comenzar a implementar de forma paulatina un nuevo plan de capacitaciones en las áreas administrativas, que contribuirá con el crecimiento de la empresa y de los trabajadores, generando así, la retención de los trabajadores de forma indirecta, ya que se sentirán atraídos por el nuevo conocimiento que la empresa les brinda y así mismo las funciones que desempeñan serán analizadas y podrán dar una mejor respuesta a los requerimientos de los clientes internos y externos con los que cuenta la organización.

### **10.2.4 Estrategias para la implementación del plan de capacitación.**

En primer lugar, se recomienda apoyarse en los trabajadores que cuentan con mayor experiencia y conocimientos en algunos temas específicos, para que les den capacitaciones y/o talleres a sus compañeros de trabajo, pues con esto se busca que al ser compañeros exista mayor participación en las capacitaciones, la resolución de dudas sea constante y al mismo tiempo un ahorro en costos de capacitación para la empresa.

También acudir a entidades o personas especialistas en los temas de capacitación necesarios para implementarlos dentro de la empresa, según el presupuesto que se pueda asignar al plan.

### 10.3 Conclusiones

- Al evaluar la situación por medio de la aplicación del modelo MMGO y del instrumento de investigación aplicado, la empresa SAR Energy no cuenta actualmente con un plan de capacitación idóneo para el buen desarrollo de sus trabajadores en cuanto al desempeño de sus funciones. Por lo que es necesario realizar mejoras importantes como se ha planteado, así, los colaboradores podrán desarrollarse y desempeñarse eficazmente en sus labores. Además, se evidenciarán beneficios económicos, ya que se incrementará la productividad, se disminuirán errores, reprocesos, y rotación de personal, así como el desarrollo de una cultura de aprendizaje, incitando a la creatividad en la resolución de problemas y en la realización de los procesos, por consiguiente, innovando en los productos y servicios de la empresa.
- Al identificar las necesidades de capacitación por competencias en Sar Energy, se encontró que están ligadas directamente al desarrollo de las funciones de cada uno de los puestos, así entonces, se determinaron algunas habilidades blandas más importantes que se necesitan desarrollar de manera transversal en todas las áreas y por otro lado algunas habilidades técnicas específicas para el desarrollo de cada uno de sus puestos que se establecen en la propuesta del plan de capacitación. De esta manera, el desarrollo de estas habilidades favorece a la alineación a la estrategia corporativa.
- De acuerdo con lo anterior se insta a la gerencia y a la empresa en general la implementación de un plan de capacitación que aportará a su buen funcionamiento, este, está relacionado directamente con las necesidades actuales de los trabajadores por cada una de las áreas administrativas, tanto en temas de habilidades blandas como técnicas específicas. Este plan de capacitación supone beneficios valiosos para la estrategia corporativa, ya que, desde el buen desempeño de cada uno de los trabajadores en sus puestos de trabajo, se contribuirá al cumplimiento de los objetivos corporativos.

#### **10.4 Recomendaciones**

Se recomienda a la Empresa SAR Energy, a sus directivos y al área de Recursos Humanos, implementar la propuesta de Mejora al Plan de Capacitación realizada en el presente informe, ya que su implementación traerá grandes beneficios a la compañía en general, a su cultura organizacional, como un escenario propicio para el desarrollo eficiente de procesos, a la motivación de sus trabajadores, a la innovación y al cumplimiento de su estrategia corporativa como se ha expuesto a lo largo de este documento.

Para finalizar, y de acuerdo con los resultados de la investigación en el anexo (1) se plantea la propuesta del plan de capacitación que detalla los beneficios de implementar un plan de capacitación alineado a la estrategia corporativa.

## 11. Referencias

- Acosta, P. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/301358293\\_El\\_aprendizaje\\_organizacional\\_como\\_proceso\\_de\\_innovacion\\_en\\_nuevas\\_empresas\\_de\\_base\\_tecnologica\\_estudio\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/301358293_El_aprendizaje_organizacional_como_proceso_de_innovacion_en_nuevas_empresas_de_base_tecnologica_estudio_de_caso)
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). *Capacitación: Una Herramienta de Fortalecimiento de las PYMES*. Liberia Guanacaste, Costa Rica.
- Ceballos, A. (2015). *La Importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. Índice, 1(2)*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- Jamaica, F. (2015). Los Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Lawler, E., Ulrich, D., Fitz-enz, J., Madden, J. (2004) *Human Resources Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done* (Jossey Bass Business and Management Series). Obtenido de: <https://es-b-ok.lat/book/979405/c9eefd/?wrongHash>
- López, F. (2020). *Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (I19)*. Obtenido de Las habilidades 'blandas' son más duras que las 'duras': <https://revistas.idep.edu.co/index.php/mau/article/view/2473>

- Martínez Guillén, M. (2012). *Formación de personal*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas* (Segunda ed.). Limusa, México.
- Naranjo, H. (2003). LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL. Recuperado de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/1934/2003\\_Tesis\\_Naranjo\\_Herrera\\_Cristhian\\_Guillermo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/1934/2003_Tesis_Naranjo_Herrera_Cristhian_Guillermo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Orozco Francia, A. (2017). *El Impacto de la Capacitación*. UNID Editorial Digital.
- 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*. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/4570>
- Paredes León, k. C. (2015). *El profesional de recursos humanos. Visión Gerencial*. Mérida: Venezuela.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.
- Ulrich, D. (1997). *Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results*.
- Vargas, F. (2020). *Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post COVID-19*. Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756090.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756090.pdf)
- Waissbluth, M. (2018). *Educación para el siglo XXI, El desafío Latinoamericano*. Santiago, Chile: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

## 12. Anexos

### 12.1 Propuesta de mejora al Plan de Capacitación

**Tabla 5** Propuesta plan de capacitación

ÁREAS	TEMAS		ESTRATEGIAS	BENEFICIOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO
	Blandas	Técnicas		
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Comunicación asertiva.	Temas tributarios, SAP, Office, Siigo	<b>HABILIDADES BLANDAS:</b> - Comunicación asertiva: Por medio de talleres por grupos formados por diferentes personas de cada área que les permita abordar temas complejos y de esta manera identificar las falencias y cultivar el desarrollo de las buenas prácticas de comunicación.  - Negociación: Se implementará el desarrollo de un caso utilizando Microlearning, es decir se envía un caso	- Mejor comunicación con el cliente interno y externo.
<b>GESTION HUMANA</b>	Comunicación asertiva.	Inglés, Nómina, Excel, Word, aspectos laborales legales, SQL, SAP, Office.		- Mejor comunicación con el cliente interno y externo.
<b>FINANCIERO</b>	Comunicación asertiva.	Inglés, finanzas, planeación		- Mejor comunicación con el cliente interno y

	Toma de decisiones.	estratégica, Easy Soft, SAP, Office, Siigo.	teórico escrito para el desarrollo de los trabajadores en el cual se desarrollará el método de negociación Harvard, así mismo luego se evaluará mediante una sesión grupal para determinar la respuesta óptima del caso.	externo. - Contribuye a la autoconfianza y genera apoyo en las áreas
<b>CONTABILIDAD</b>	Comunicación asertiva.	Temas tributarios, Easy Soft, SAP, Office.	- Liderazgo: Se propondrá a la empresa un test, que permita evidenciar el tipo de líder que es cada persona que forma parte del equipo, Así mismo por medio de charlas se darán a conocer las habilidades que cada persona puede tener desde su rol, y cómo puede ser un buen líder desde su proceso.	- Contribuye a la mejor realización de la contabilidad y al menor porcentaje de error en su elaboración. - Agilidad en el manejo de los programas ofimáticos y por consiguiente mayor productividad.
<b>COMERCIAL</b>	Liderazgo, negociación.	Finanzas, estructura de proyectos, energías alternativas, SAP, Office.	- Toma de decisiones y Servicio al cliente: Son temas de interés general dentro de la empresa, por lo tanto, las conferencias en toma de decisiones y servicio al cliente pueden resultar óptimas para el desarrollo	- Desarrollo de habilidades para la mejora del trabajo en equipo. - Comunicación asertiva y eficaz que permita aumentar las ventas.

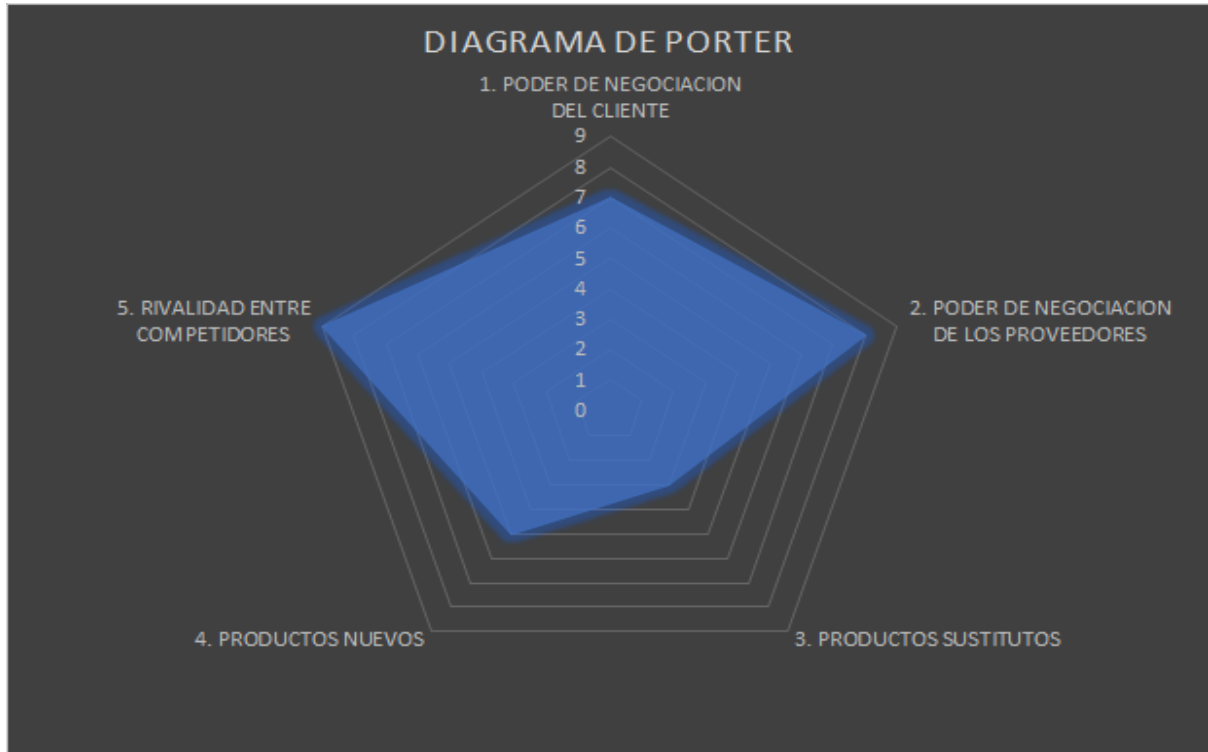
<b>COMPRAS</b>	Comunicación asertiva, negociación, servicio al cliente.	Easy Soft, SAP	<p>de estas temáticas. Así mismo se pretende que personas internas en la organización con suficientes conocimientos sobre estos temas puedan compartirlos con los demás trabajadores y áreas en general.</p> <p><b>HABILIDADES TÉCNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software: Ya que todas las áreas manifiestan interés por el Software SAP, se evidencio que este cuenta con un desarrollo para cada una de las ellas, lo que permite que se unifique internamente y los procesos sean más rápidos. Para ellos se requiere una capacitación con personal externo que cuente con la experiencia del manejo de la plataforma.</li> <li>- Finanzas: La empresa cuenta con personal altamente capacitado en el tema, que puede contribuir al desarrollo de esta habilidad en los trabajadores, y así mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora la comunicación con el cliente interno y externo.</li> <li>- Comunicación eficaz que permita la adquisición de productos o servicios de buena calidad a buen precio.</li> <li>- Disposición para dialogar con los proveedores y llegar a acuerdos favorables.</li> </ul>
<b>OPERACIONES Y MANTENIMIENTO</b>	Comunicación asertiva.	Planeación estratégica, inglés, finanzas, mantenimiento, competencias en gas, gestión de activos, Easy Soft, SAP,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzas: La empresa cuenta con personal altamente capacitado en el tema, que puede contribuir al desarrollo de esta habilidad en los trabajadores, y así mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora la comunicación con el cliente interno y externo.</li> </ul>

		Office y Power BI	ayuda a la disminución de costos en el presupuesto designado para las capacitaciones.	
<b>TECNOLOGÍA</b>	Comunicación asertiva.	Seguridad de la información, SAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inglés: Para desarrollar la adquisición de conocimientos en esta área se recomienda la implementación de cursos educativos mediante alguna plataforma o escuela de idiomas según pueda adaptarse al presupuesto.</li> <li>- Seguridad de la información: por medio del Microlearning que permita dar a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la seguridad de los procesos de manejo de la información de la empresa.</li> <li>- Agilidad en el manejo de los programas de software.</li> </ul>
<b>HSEQ</b>	Comunicación asertiva.	Actualización de normas, inglés, Office, SAP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conocer la importancia de este, y para el área de tecnología si se evaluaran capacitaciones específicas con entes regulados.</li> <li>- Actualización de normas legales y tributarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor conocimiento y agilidad al momento de implementar las normas en los procesos del área.</li> <li>- Mejor desenvolvimiento de comunicación con clientes extranjeros, internos o externos.</li> </ul>

*Tabla 5 Propuesta de Necesidades de Capacitación por Áreas*

## 12.2 Herramientas de Diagnóstico

*Figura 5 Diagrama de Porter*



*Nota: Diagrama de Porter utilizado*

**Tabla 6** *Evaluación de las Fuerzas de Porter en SAR Energy SAS*

### *1. Poder de Negociación del Cliente:*

- Grandes Superficies: Lugares o Empresas que se especializan en el producto como Ecopetrol
- El poder de Negociación viene dado por la calidad del personal contratado para la explotación
- Varios proveedores: Ecopetrol, Geopark, Parex, Frontera Energy.
- Conocen precios y opiniones: Dentro del sector de Hidrocarburos.

## *2. Poder de negociación de los proveedores:*

- Cantidad de proveedores: Pocos proveedores, ya que el mercado está casi monopolizado
- Amenaza de integración vertical hacia adelante: la extracción de crudo y gas se está viendo afectada por la disminución del recurso natural usado para su producción.

## *3. Productos sustitutos:*

- Gas Natural
- Biodiesel
- Hidrógeno
- Etanol

## *4. Productos Nuevos:*

- Electricidad
- Energía Solar
- Aceites Naturales

## *5. Entrada de nuevos competidores:*

- Empresas en otros países que importan gasolina.

**Tabla 7 Diagrama FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologías en ascenso para la realización de labores y funciones operativas y administrativas, así mismo para la implementación de programas de capacitación y desarrollo.</li> <li>- Crecimiento de la compañía en el mercado y nuevas oportunidades de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pandemia del Covid-19 ha afectado la forma de trabajar de las áreas administrativas, pasando sus funciones a trabajo en Casa.</li> <li>- Los cambios en la economía internacional y nacional afectan directamente las operaciones de la empresa.</li> <li>- Cambios constantes en los precios del petróleo a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Cambios en las regulaciones políticas y ambientales dentro del país.</li> <li>- Otras empresas del sector que fungen como competencia directa.</li> <li>- Cambios al marco legal en materia laboral y ambiental.</li> </ul>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa consolidada en el sector de Hidrocarburos.</li> <li>- Fuente de empleo para personas de las regiones donde se realiza trabajo operativo.</li> <li>- Se cuentan con salarios competitivos dentro del mercado.</li> <li>- Excelentes programas de Capacitación y Adaptación laboral para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja promoción de los programas de capacitaciones para las áreas administrativas.</li> <li>- Personal de las áreas administrativas se encuentran desmotivados por la poca atención que se les presta en temas de capacitaciones.</li> <li>- Procesos y procedimientos muy jerarquizados.</li> <li>- Sistemas de Comunicación interna burocráticos.</li> </ul>

las áreas operativas en las distintas regiones.	
---	--

**Tabla 8** Diagrama de PESTEL

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos internacionales</li> <li>- Alianzas de participación con otras naciones para la explotación de recursos naturales.</li> <li>- Alianzas Público Privadas (APP), brindando experiencia y relevancia al sector público, con la veeduría del sector privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de Gobierno</li> <li>- Restricción de explotación de recursos naturales</li> <li>- Nuevas leyes y regulaciones del Gobierno.</li> <li>- Cambio de los acuerdos internacionales.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trae consigo el aporte e ingresos por motivo de impuestos.</li> <li>- Inversión extranjera para la explotación de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los precios internacionales pueden afectar la inversión en el sector.</li> <li>- Cambios fluctuantes de la tasa de cambio.</li> <li>- Disponibilidad de capital de riesgo para invertir en proyectos de alta incertidumbre.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuente de empleo a personal de las regiones.</li> <li>- Oportunidad de empleo para jóvenes sin experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controversia en la población directamente relacionada en el sector de explotación de este producto, debido a los beneficios de inversión social, pero deterioro del medio ambiente.</li> </ul>

<b>Tecnológico</b>	- Adquisición de nuevas tecnologías para mejorar la exploración y explotación - Fracking en la industria petrolera	- Cambios constantes en la tecnología de explotación y exploración y pérdida de inversión.
<b>Ecológico</b>	- Conciencia Social.	- Cambio Climático - Contaminación - Disminución del Recurso Natural. - Leyes de Conservación ambiental.
<b>Legal</b>	- Leyes regulatorias del sector hidrocarburos se encuentra regulada por parte de la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).	- Leyes Medioambientales

### 12.3 Propuesta del Plan de Intervención

**Tabla 9** *Propuesta de Plan de Intervención*

Ítem	Proceso	Descripción
1	Presentación del Plan de Capacitación.	Presentar a la gerencia y a los directivos la propuesta del plan de mejora al programa de capacitación para su aprobación.
2	Propuestas de ajustes	Realizar los ajustes sugeridos por la gerencia y los directivos que consideren relevantes llevarse a cabo, tomando en cuenta la información obtenida en la consultoría.
3	Establecer compromisos	Establecer los compromisos tanto de la gerencia como del área encargada del proceso del programa de capacitación para llevarlo a cabo. Determinar la importancia de llevarlo a

		cabo y establecer los recursos y presupuesto necesarios.
4	Implementación del Plan de Capacitación	Llevar a cabo el programa de capacitación propuesto en la consultoría en temas del desarrollo por competencias, según las necesidades encontradas en los instrumentos de investigación.
5	Plan de seguimiento	Dar un seguimiento del funcionamiento e implementación del programa de capacitación, con el objetivo de obtener información relevante para el momento de la evaluación del proceso.
6	Evaluación del Plan de Capacitación	Evaluar el proceso de implementación del programa de Capacitación y los resultados obtenidos en los indicadores pertinentes, con el objetivo de conocer la necesidad de mejoras a implementar.

## 12.4 Presupuesto utilizado en el proceso de investigación

**Tabla 10** Presupuesto Utilizado en la Investigación

Ítem	Concepto	Fuente Financiación	Costo
1	Equipos	Prestado por Sar Energy / Propios	\$ 0,0
2	Salidas a Campo (Visita a la empresa)	Recursos propios dado que un miembro del equipo, labora en la compañía	\$ 0,0
3	Material de Consulta	Prestado por Sar Energy	\$ 0,0
4	Herramientas aplicadas	Encuestas de Google	\$ 0,0
5	Asesor (Docente)	U. Santo Tomas	\$ 0,0
<b>Total:</b>			<b>\$ 0.0</b>

**Link de Encuesta aplicada.**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv9yrAAysOdcOrNRy49cCK0ovxYpeYfxueMZRpegPFIHOYVw/viewform>

**Imagen 2**

*Toma de Encuesta*

Marca temporal	Fecha	Edad	Género	Área en que desempeña el Cargo que de Tiempo en la Organización	Título Educativo	1. ¿La empresa tiene?	2. ¿Cálculo el program?	3. ¿Asu ingreso, nivel 4. ¿Pia incluido por pas 5. ¿Estos cursos? 6. ¿Considera que la 7. ¿Riesgo de la temp 8. ¿Cálculo selección 9. ¿Sistema el software 10. ¿Hoy trabajo? 11. ¿Cuál proceso de apoyo 12. ¿Mencione que actividades realizó en su momento, para el desarrollo													
5/19/2022 15:57:22	3/5/2022	Más de 51 años	Femenino	Administración	Asistente	De 5 años en adelante	Técnico	Adecuado	Adecuado	No	Equi. Soft	Si	Si	No	No	Se mas agi en el asig	Paquete de Ofi	PAQUETE DE OFICINA	Lunes y Miércoles de 7 am a 11 am	VAS DE COMUNICACION MAS DIRECTA	
5/19/2022 16:48:37	3/5/2022	31 - 40 años	Femenino	Comercial	Gerente	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Neutral	Si	Si	Si	No	No	No	Resolución de problemas	SAP		Martes y Jueves de 7 am a 8 am	Logrango, Negociación-Asesoría	
5/19/2022 16:47:59	3/5/2022	31 - 40 años	Femenino	Gerencia/Humanas	Analista	De 3 a 4 años	Tecnólogo	Indicador	Indicador	Si	Manejo Software	Si	Si	No	No	Manejo del tiempo	Paquete de Ofi	Paquete de Ofi	Martes y Jueves de 8 am a 10 am	Excel, Apoyos laborales legales, liquidación de seguridad social	
5/19/2022 14:47:59	15/02/22	41 - 50 años	Femenino	Comercial	Coordinador	De 1 a 2 años	Bachiller	Profesional	Muy indicado	Muy indicado	Si	No	No	No	No	Finanzas, estructuras	SAP	Paquete de Ofi	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	Finanzas, estructuración de proyectos, Ejecución Administrativa	
5/19/2022 13:58:49	15/02/22	41 - 50 años	Masculino	HRSSC	Gerente	De 1 a 2 años	Especialización	Muy indicado	Muy indicado	Si	No	NA	No	No	No	Manejo del tiempo	Paquete de Ofi	Ingles	Martes	Ingles	
5/19/2022 11:48:03	25/02/22	41 - 50 años	Masculino	GESTION HUMANA	Lider	Miense de un Año	Especialización	Indicador	Indicador	No	No	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Paquete de Ofi	No	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	Norma	
5/19/2022 11:44:52	25/02/22	41 - 50 años	Masculino	operaciones y mantenimiento	Gerente	De 3 a 4 años	Maestría	Indicador	Neutral	Si	No	NA	No	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft, SAP, Paga	S	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	Finanzas, comunicación, mantenimiento	
5/19/2022 11:11:15	25/02/22	31 - 40 años	Masculino	DBA	Lider	De 3 a 4 años	Maestría	Neutral	Neutral	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Logrango, Integración	SAP	S	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	PLANIFICACION ESTRATEGICA	
5/19/2022 10:39:15	35/02/22	41 - 40 años	Femenino	Contabilidad	Analista	De 5 años en adelante	Profesional	Adecuado	Adecuado	No	No	No	No	Si	Si	Logrango	SAP	No	Lunes y Miércoles de 5 pm a 6 pm	Temas tributarios	
5/19/2022 10:21:59	35/02/22	41 - 50 años	Masculino	Operaciones y mantenimiento	Supervisor OMA	De 5 años en adelante	Especialización	Indicador	Indicador	Si	No	sin capacitaciones	No	No	No	Toma de decisiones,	SAP	Paquete de Ofi	No	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	logica, competencias en Gas
5/19/2022 10:21:13	6/02/22	41 - 40 años	Masculino	DBA	Lider	De 5 años en adelante	Especialización	Indicador	Neutral	Si	No	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Paquete de Ofi	S	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	Finanzas, Ingles	
5/19/2022 10:21:09	9/02/22	41 - 50 años	Masculino	DBA	Asistente	Miense de un Año	Profesional	Neutral	Neutral	Si	No	no tengo conocimiento	No	No	No	Resolución de problemas	SAP	No	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Capacitación en gestión de activos	
5/19/2022 10:11:15	15/02/22	30 - 39 años	Otro	Asesorías	Asistente	De 3 a 4 años	Profesional	Neutral	Muy indicado	Si	No	Si	No	No	No	Capacidad de atención	SAP	S	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	ACTUALIZACION DE SEGURIDAD INFORMATICA	
5/19/2022 10:14:11	15/02/22	31 - 40 años	Femenino	ADMINISTRACION	Analista	De 5 años en adelante	Profesional	Neutral	Neutral	No	No	No	No	No	No	Capacidad de atención	SAP	Paquete de Ofi	S	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	ACTUALIZACION TRIBUTARIA
5/19/2022 10:12:15	25/02/22	30 - 39 años	Femenino	Gerencia/Humanas	Analista	De 3 a 4 años	Profesional	Indicador	Indicador	Si	Si	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Paquete de Ofi	S	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	logos	
5/19/2022 10:07:17	10/02/22	41 - 50 años	Masculino	Gerencia/Humanas	Coordinador	De 5 años en adelante	Tecnólogo	Indicador	Indicador	Si	Si	No	No	No	No	Toma de decisiones,	SAP	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Ingles, comunicación interna	
5/19/2022 10:00:29	20/02/22	41 - 50 años	Masculino	Financiera	Gerente	De 5 años en adelante	Especialización	Indicador	Neutral	Si	Si	No	No	No	No	Toma de decisiones,	Paquete de Ofi	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Comunicación, toma de decisiones	
5/19/2022 10:00:25	20/02/22	30 - 39 años	Femenino	Financiera	Coordinador	De 3 a 4 años	Profesional	Indicador	Neutral	No	No	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft, SAP	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Software	
5/19/2022 10:00:25	11/02/22	30 - 39 años	Masculino	Financiera	Analista	De 1 a 2 años	Profesional	Muy indicado	Muy indicado	Si	No	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft, Sigo, SAP	S	Lunes y Miércoles de 5 pm a 6 pm	Ingles, capacitación en finanzas	
5/19/2022 10:00:25	8/02/22	30 - 39 años	Masculino	Financiera	Analista	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Indicador	Si	No	No	No	No	No	Toma de decisiones,	SAP	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Planificación estratégica	
5/19/2022 10:00:25	6/02/22	41 - 50 años	Femenino	Contabilidad	Gerente	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Indicador	Si	No	No	No	No	No	Toma de decisiones,	Equi. Soft, SAP	Norma	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Programas de software	
5/19/2022 10:00:25	6/02/22	41 - 40 años	Masculino	Contabilidad	Coordinador	De 1 a 2 años	Profesional	Indicador	Indicador	No	Si	Si	No	No	No	Resolución de problemas	Equi. Soft, SAP, Paga	S	Martes y Jueves de 7 am a 8 am	Capacitación tributaria	
5/19/2022 10:00:25	6/02/22	41 - 50 años	Femenino	Compras	Gerente	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Indicador	Si	Si	Si	No	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Comunicación interna	
5/19/2022 12:37:59	09/02/22	31 - 40 años	Masculino	Compras	Analista	De 1 a 2 años	Profesional	Indicador	Muy indicado	Si	No	No	No	No	No	Resolución de problemas	SAP	Paquete de Ofi	S	Lunes y Miércoles de 5 pm a 6 pm	Seguridad de la información
5/19/2022 11:51:11	10/02/22	Más de 51 años	Masculino	Tecnología	Coordinador	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Indicador	Si	No	No	No	No	No	Toma de decisiones,	SAP	No	Lunes y Miércoles de 5 pm a 6 pm	Seguridad de la información	
5/19/2022 11:33:13	8/02/22	31 - 40 años	Masculino	HRSSC	Coordinador	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Neutral	Si	No	No	No	No	No	Resolución de problemas	Equi. Soft, SAP	No	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	Norma	
5/19/2022 11:20:24	16/02/22	41 - 40 años	Masculino	Compras	Analista	De 1 a 2 años	Tecnólogo	Muy indicado	Muy indicado	Si	No	No	No	No	No	Toma de decisiones,	Equi. Soft, Paquete de Ofi	S	Lunes y Miércoles de 5 pm a 6 pm	Negociaciones	
5/19/2022 11:20:21	15/02/22	30 - 39 años	Femenino	HRSSC	Analista	Miense de un Año	Profesional	Indicador	Indicador	Si	No	No	No	No	No	Resolución de problemas	Equi. Soft, SAP, Paga	S	Martes y Jueves de 5 pm a 6 pm	Actualización de Normas	
5/19/2022 11:20:39	14/02/22	30 - 39 años	Femenino	Gerencia/Humanas	Analista	De 5 años en adelante	Bachiller	Neutral	Neutral	No	No	No	No	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft, SAP, Paquete de Ofi	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Excel, word, Y SQL	
5/19/2022 11:21:44	10/02/22	30 - 39 años	Femenino	Gerencia/Humanas	Analista	De 5 años en adelante	Profesional	Indicador	Neutral	Si	No	Si	Si	No	No	Manejo del tiempo	Equi. Soft, SAP	S	Lunes y Miércoles de 7 am a 8 am	Norma, liquidación y seguridad social	

*Nota: Encuesta implementada mediante Formularios de Google*

**Imagen 3**

*Encuesta implementada en Formularios de Google*

## SAR ENERGY

### Programa de Capacitación SAR Energy

La siguiente encuesta tiene el propósito de conocer la opinión de los colaboradores sobre el programa de capacitación de la empresa SAR Energy, así mismo se busca conocer las sugerencias que pueden aportar al mismo. Los datos obtenidos se manejarán bajo confidencialidad ya que su propósito es netamente académico.

delmermenjivar@usantomas.edu.co (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

**Fecha \***

Fecha

dd/mm/aaaa

**Edad \***

20 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

Mas de 51 años

**Género \***

Femenino

Masculino

Otro

**Área en que desempeña \***

Tu respuesta

**Nivel del Cargo que desempeña \***

Gerente

Líder

Coordinador

Analista

Asistente

Otro: \_\_\_\_\_

**Tiempo en la Organización \***

Menos de un Año

De 1 a 2 años

De 3 a 4 años

De 5 años en adelante