

Universidad del Rosario



Diseño de un plan de mejora de la capacitación y la comunicación orientados a la optimización del desempeño de los empleados en la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S.

Trabajo de grado

Carlos Julio Franco Echeverry

Bogotá

2016

Universidad del Rosario



Diseño de un plan de mejora de la capacitación y la comunicación orientados a la optimización del desempeño de los empleados en la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S.

Trabajo de grado

Carlos Julio Franco Echeverry

Merlín Patricia Grueso Hiniestroza

Administración de Empresas

Bogotá

2016

## TABLA DE CONTENIDO

1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Capacitación .....	12
1.1.1. Educación.....	13
1.1.2. Entrenamiento .....	13
1.2. Comunicación.....	15
1.2.1. Elementos fundamentales del proceso de comunicación.....	16
1.2.2. Barreras de la comunicación .....	16
1.2.3. Falta de comunicación y desgaste laboral.....	17
1.3. Desempeño .....	17
1.3.1 Evaluación del desempeño.....	18
1.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	19
1.3.3. Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño .....	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN .....	23
2.1. Justificación desde la realidad del país.....	23
2.2. Justificación académica .....	25
2.2.1. Justificación por medio de la teoría de El Hombre Complejo. ....	26
2.3. Evidencia empírica .....	26
2.3.1 Relación de la capacitación con el desempeño .....	27
2.3.2. Relación de la comunicación con el desempeño.....	28
2.4. Justificación desde el estudio de caso de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S....	28
3. OBJETIVOS.....	30
3.1. Objetivo general .....	30
3.2. Objetivos específicos.....	30
4. LA INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PERDURABILIDAD.....	31
5. METODOLOGÍA .....	32
5.1. Tipo de investigación y alcance.....	32

5.2. Población y Muestra .....	32
5.3. Cálculo de la muestra .....	33
5.4. Tipo de muestra .....	34
5.5. Instrumentos para análisis de información.....	34
6. MÉTODO DE VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN .....	35
6.1. Alpha de Cronbach .....	35
6.2. Escala tipo Likert.....	36
6.3. Principio general de validez y fiabilidad .....	36
6.4. Procedimiento.....	37
6.5. Recursos disponibles .....	38
7. RESULTADOS .....	39
7.1. Caracterización de la muestra.....	39
7.2. Tabla resumen de coeficientes de Cronbach .....	41
8. CONSTRUCCIÓN DE ESCALA VALORATIVA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	43
8.1. Descripción de la información recolectada en los cuestionarios.....	44
8.1.1. Percepción de los procesos de desarrollo y formación .....	44
8.1.2. Percepción de la calidad y cantidad de la información dentro de la organización .....	45
8.1.3. Procesos de comunicación dentro de la organización. ....	46
8.1.4. Variables de medición de la innovación.....	47
9. EVALUACIÓN DE ASPECTOS A MEJORAR.....	49
9.1) Capacitación: aspectos a mejorar .....	50
9.2 Comunicación: aspectos a mejorar .....	52
9.3 Desempeño medido a través de la innovación: aspectos a mejorar.....	54
10. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZADORA FRANCO ECHEVERRY S.A.S.....	56
10.1 Diseño de un sistema de diagnóstico de necesidades de capacitación .....	56
10.2 Diseño de un programa de Mentoring .....	57
10.3 Desarrollo de políticas de trabajo basadas en la mejora de la comunicación.....	59
10.4 Beneficios para la organización.....	60
10.4.1 programa de mentoring .....	60

10.4.2 creación de políticas de trabajo basadas en el desarrollo de la comunicación.....	61
10.5 Recursos disponibles para la ejecución de la propuesta .....	62
10.6 Principios para el desarrollo de la propuesta .....	62
11. CONCLUSIONES .....	64
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorización de los coeficientes de Cronbach.....	37
Tabla 2 Variables de medición de desempeño a través de la innovación .....	42
Tabla 3 Categorización de los resultados obtenidos en el trabajo de campo .....	43
Tabla 4 Ítems relacionados con los procesos de formación y desarrollo de personal en la organización. ....	44
Tabla 5 Ítems referentes al nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. ....	45
Tabla 6 Ítems referentes a los procesos de comunicación dentro de la organización. ....	46
Tabla 7 Ítems referentes a la medición de la innovación. ....	47
Tabla 8 Ítems relacionados con los procesos de formación y desarrollo de personal en la organización. ....	50
Tabla 9 Ítems referentes al nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. ....	52
Tabla 10 Ítems referentes a los procesos de comunicación dentro de la organización. ....	52
Tabla 11 Ítems referentes a la medición de la innovación. ....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Caracterización de la muestra por género .....	39
Gráfica 2 Caracterización de la muestra por edad.....	40
Gráfica 3 Caracterización de la muestra por antigüedad en la compañía .....	40
Gráfica 4 Caracterización de la muestra por nivel educativo.....	41

## GLOSARIO

**Alpha de Cronbach:** El alpha de Cronbach asume que los ítems de un instrumento de medición miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados

**Calidad:** Es el conjunto de propiedades innatas de un objeto que le otorgan la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - es una entidad oficial colombiana que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en el país.

**Economía:** Es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que, siendo escasos, tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar.

**Eficacia:** La disposición de los recursos necesarios para el logro de un objetivo.

**Eficiencia:** La relación entre los recursos utilizados respecto a los resultados obtenidos.

**Evaluación:** Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

**Falencias:** defectos o errores que tienen una actividad, persona o cosa.

**Grupo Nutresa:** Es una de las empresas más grandes de Colombia. Su proceso de expansión y de diversificación en bebidas de café, bebidas de chocolate le ha permitido consolidarse en el mercado nacional y posicionar sus marcas en los mercados objetivos de la Región Andina, de Centroamérica y el Caribe, y de la comunidad hispana de Estados Unidos.

**Innovación:** la introducción de ideas, procesos, metodologías nuevas que tengan un impacto favorable dentro de la organización.

**Metodología:** Hace referencia al camino o al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo.

**Población estadística:** Es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

**Políticas de trabajo:** Estatutos y aspecto de la cultura de la organización que denotan la forma de actuar dentro de la misma. Esto se ve reflejado en el tipo de comunicación, metodologías de trabajo entre otros aspectos.

**Productividad:** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

**Recompensa social:** recompensas asociadas estímulo emocional de la persona, caracterizadas por ser no tangibles. Dentro de éstas se encuentran los elogios sinceros, el reconocimiento a una buena labor entre otras.

**Rigurosidad:** La necesidad obligatoria de las demostraciones y la observancia del método de deducción sistemática.

**Síndrome de Burnout:** El efecto de desgaste laboral que se puede presentar bajo ambientes de presión alto, extensas horas laborales, poco descanso etc.

**Turbulencia:** Los efectos generados dentro de una organización cuando esta se ve expuesta a diferentes tipos de cambios, ya sean externos o internos.

**Viabilidad financiera:** La apropiada relación entre la implementación de una actividad, estrategia o plan respecto a los recursos financieros disponibles.

## RESUMEN

Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas donde las PYMES, sumadas a las microempresas, representan el 90% del parque empresarial del país y generan el 63% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. Debido a esta caracterización, es de gran importancia conocer más a fondo acerca de sus procesos tanto gerenciales como operativos ya que de estos se desprende la óptima operación y el buen desempeño, en términos de competitividad, de las empresas colombianas tanto a nivel nacional como internacional (Jaramillo Naranjo, 2003). En la medida que se brinde conocimiento sobre la forma de operar de las MIPYMES, la comunidad académica podrá aportar más en el buen desarrollo del sector empresarial colombiano. Este proyecto de aplicación práctica (PAP) pretende evaluar y generar soluciones de mejora en una empresa del sector logístico asociada a Nutresa, la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S. el objetivo principal es extraer información de la misma, procesarla, y crear un plan de mejora tomando en cuenta variables como la capacitación, comunicación, desempeño, y se pretende medir su importancia mediante los procesos de innovación.

***Palabras clave:*** Capacitación, comunicación, desempeño, innovación.

## ABSTRACT

The Colombian economy is characterized by showing activity supported in companies where SMEs and micro-enterprises account for 90% of all firms in the country and generate 63% of national employment and 53% of gross production in industries such as commercial and services. Therefore, it is truly important to investigate further about their administrative and operational processes because the understanding of these processes may imply new ways to reach optimal operation and good performance, in terms of competitiveness, of Colombian companies both nationally and internationally (Jaramillo Naranjo, 2003). The more knowledge about MSMEs operations we are able to provide, the more useful the academic community can be to achieve a smoothly running of the Colombian business sector. This practical application' project (PAP) aims to evaluate and develop solutions for the improvement of the logistics sector a company associated with Nutresa, *Comercializadora Franco Echeverry S.A.S*. The main purpose is to extract information from it, process it, and create an improvement plan taking into account variables such as training, communication, performance, and is intended to measure their importance by innovation processes.

**Key words:** Training, communication, performance, innovation.

## 1. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de dar a la investigación un conjunto de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, además de orientarlo y ofrecer una conceptualización adecuada, es importante estructurar un referente teórico comenzando con términos clave como capacitación y desarrollo, y comunicación organizacional y desempeño organizacional.

### 1.1. Capacitación

Autores como Yoder (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición), 2001) definen la capacitación como “un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados”. Por otro lado, Waite (citado por Chiavenato, 2001) da una definición más amplia al decir que “es un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo (...) generando una nivelación adecuada a través de la educación general”. Además, Whitehill (1955) divide el concepto de capacitación en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que la educación se entenderá como la preparación de la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

García López (2011) afirma que la importancia de la capacitación radica en la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren las organizaciones. Esto hace que las organizaciones requieran contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios. Los procesos de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos permiten adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa. Como consecuencia, la capacitación debe entenderse como un proceso continuo, donde es preciso brindarles apoyo en las labores que desempeñarán y proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto

### **1.1.1. Educación**

Es importante aclarar que el ser humano, a lo largo de su existencia, vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste. Chiavenato (2001) afirma que la educación puede ser considerada como toda influencia que recibe el hombre del ambiente para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes aceptados. Además, complementa diciendo que, a pesar de que el hombre recibe estas influencias, puede enriquecer o modificar su conducta de acuerdo a sus propios principios.

Si bien la educación puede ser institucionalizada, es decir, educación ordenada y sistemática como en las escuelas o la iglesia, también se puede hablar de educación difusa, desorganizada y asistemática. Es el caso de lo que se puede aprender en el hogar o en los grupos sociales a los cuales pertenece el individuo, donde no existe ningún plan preestablecido. A pesar de haber diferentes tipos de educación como la cultural, religiosa social etc. En este documento solo se profundizará la educación profesional.

La educación profesional, independientemente si es institucionalizada o no, comprende tres etapas que, a pesar de su interdependencia, son perfectamente diferenciadas: *formación profesional*, *perfeccionamiento profesional*, *entrenamiento*. La formación profesional es aquella que prepara al hombre para ejercer su profesión. El perfeccionamiento profesional es aquel que optimiza los conocimientos de la formación profesional para el buen desarrollo de su profesión. Finalmente, el entrenamiento es el que adapta a una persona para cumplir con un cargo o una función (Chiavenato, 2001, pág. 556).

### **1.1.2. Entrenamiento**

Chiavenato (2001 pp. 557) concibe el entrenamiento como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. Complementa diciendo que “implica la transmisión de conocimiento específicos relativos al trabajo, actitudes

frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades”. Por su parte, autores como Flippo (Chiavenato, 2001, pág. 557) ven el entrenamiento como “el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo determinado de un cargo o un trabajo”. McGehee (Chiavenato, 2001, pág. 557) dice que “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de actitudes administrativas, y actitudes referentes a problemas sociales”.

Autores como Hoyler (Chiavenato, 2001, pág. 557) proponen una idea más elaborada al afirmar que “es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos o realizaciones propuestos”. Basándose en la afirmación de Hoyler, Chiavenato (2001) concluye que el entrenamiento no es un gasto sino una inversión, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Chiavenato (2001) contempla cuatro elementos fundamentales que componen el entrenamiento: *transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos*. En primer lugar, la transmisión de información contempla que los entrenados adquieran un cuerpo de conocimientos como: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su política, su reglamento etc. Este elemento es esencial en la mayoría de programas de entrenamiento. En segundo lugar, el desarrollo de habilidades está relacionado con la mejora de las actividades que están relacionadas con el cargo actual o con las posibles ocupaciones futuras. Este entrenamiento va orientado directamente a las tareas y a las operaciones que van a ejecutarse. En tercer lugar, el desarrollo o modificación de actitudes hace referencia a la eliminación de conductas negativas o al fortalecimiento de conductas positivas dentro de la realización de una actividad o el ejercicio de un cargo. Dentro de estas modificaciones actitudinales se puede encontrar: aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. Finalmente, el desarrollo de conceptos está relacionado con el incremento del nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, con el objetivo de facilitar la aplicación de los mismos a la práctica administrativa, elevando el nivel de generalización para que los gerentes puedan pensar en términos globales y amplios.

## 1.2. Comunicación

Chiavenato (2001) concibe a la comunicación como el proceso de transmitir información y significado de una persona a otra. “Es la manera de relacionarse a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos (...) Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”. Posadas (2009 pp. 1), complementa diciendo que “la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad”.

Según Posadas (2009), la comunicación organizacional permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad.

Chiavenato (2001 pp. 90) hace énfasis en que la comunicación humana, a diferencia del concepto general de comunicación, tiene algunas complicaciones adicionales. “cuando se trata de comunicación humana el concepto de comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas”.

Según un artículo publicado por la Escuela de Enfermería de la Universidad de California, los 3 aspectos más importantes dentro de la comunicación efectiva son: *el contacto*, aspecto que implica una conexión con la persona a la cual se está comunicando, mostrando una actitud receptiva. La *clarificación*, es el cambio de enfoque de la comunicación hacia el problema o el asunto a tratar. Es acá cuando se debe usar un lenguaje apropiado para despejar dudas y lograr que el mensaje sea entendido. Y el *Cierre*, es la etapa final del proceso de comunicación donde se atan los cabos sueltos. Este cierre da la oportunidad de resumir y asegurar de que el receptor tenga toda la información necesaria y haya comprendido correctamente el mensaje

### **1.2.1. Elementos fundamentales del proceso de comunicación.**

Dentro del proceso de comunicación se encuentran cinco elementos fundamentales para el entendimiento del mismo: *Emisor, transmisor, canal, receptor, destino*. El emisor es toda persona o cosa que emite un mensaje hacia alguien, es decir, hacia un destinatario. El transmisor es el equipo que conecta al emisor con el canal. Este codifica el mensaje para que sea adecuado y esté disponible en el canal. El canal es medio por el cual se establece el contacto entre el emisor y el destino. El receptor es el equipo que conecta al canal con el destino. Es aquel que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino. Finalmente, el destino es la persona o cosa hacia la cual se envía el mensaje (Chiavenato, 2001).

### **1.2.2. Barreras de la comunicación**

El proceso de comunicación humana está sujeto a condiciones externas, pues existen diferentes obstáculos o resistencias en el proceso de comunicación entre personas. Estos obstáculos afectan el proceso de comunicación, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado (Chiavenato, 2001). Las barreras pueden ser: *personales, físicas, semánticas*. Las barreras personales son las relacionadas con las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. Dentro de ésta se pueden encontrar algunas como los sentimientos personales, deficiencias en la escucha etc. estas barreras pueden distorsionar o limitar las comunicaciones con las demás personas. Las barreras físicas son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación, pueden ser cosas como una puerta que se abre en medio de una conferencia, la distancia física entre las personas, objetos que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática etc. finalmente, las barreras semánticas son aquellas distorsiones que provienen de la interpretación de los símbolos utilizados para la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación pueden tener interpretaciones diferentes para los participantes en el proceso de comunicación distorsionando así el mensaje original. La barrera de la lengua materna a una lengua foránea es el ejemplo más claro de barreras semánticas.

### **1.2.3. Falta de comunicación y desgaste laboral**

Es de entender que el ambiente laboral puede traer consigo factores de estrés que pueden alterar a los trabajadores en diferentes aspectos como el social, personal, familiar, laboral etc. Como consecuencia, existen algunas afecciones como lo es el SDP o Síndrome de Desgaste Profesional el cual es definido como el cansancio emocional, descrito como un sentimiento de agotamiento ante las exigencias de la tarea por la que no se siente atractivo alguno, la falta de realización personal consistente en una actitud negativa hacia uno mismo y el trabajo, pérdida de interés por éste, irritabilidad, baja productividad y pobre autoestima (Maslach, 1982).

Acorde con González y Revuelta (2007) el estrés interpersonal puede proceder de dos fuentes:

- Los receptores del esfuerzo laboral, es decir, los clientes o las personas atendidas por el trabajador
- Los propios compañeros o la estructura organizacional en la que se encuadra su labor

Las acciones para prevenir esta clase de síntomas propenden por la creación de buenas relaciones interpersonales en el equipo. Su contrario, las relaciones distantes, rígidas e inarmónicas son un factor de riesgo. La discusión y puesta en común de procedimientos y modos de funcionar garantiza una mejor cooperación y cohesión, previene malentendidos y, cuando éstos se producen, facilita su resolución (González y Revuelta, 2007).

### **1.3. Desempeño**

Según el Diccionario de términos de Recursos Humanos (2011), el desempeño “se conforma por la sumatoria de conocimientos, la experiencia práctica, y las competencias necesarias para el cumplimiento de objetivos predeterminados”. Además, Bonnefoy y Armijo (2005), afirman que la definición de desempeño debe comprender tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente. (...) La eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, y la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo.

### 1.3.1 Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño, existen una serie de metodologías que buscan cuantificar las capacidades del personal y contrastarlas con el desarrollo de objetivos establecidos en una etapa anterior. Una de esas metodologías es la creación de indicadores de desempeño, cuyo objetivo es permitir el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos (Bonney & Armijo, 2005). Los indicadores de desempeño tienen primordialmente dos funciones: la función descriptiva y la función valorativa. En la en la función descriptiva, el indicador debe aportar información sobre el estado real de un objetivo o una variable. Por otro lado, la función valorativa tiene como objetivo añadir un juicio de valor a la información anterior basados en antecedentes previos o en las consideraciones como si el desempeño de la variable es o no adecuado (Bonney & Armijo, 2005).

La clasificación de los indicadores descriptivos de desempeño puede llegar a ser muy variada, pero para propósitos de este documento se categorizarán los indicadores de gestión en las siguientes cuatro categorías: *insumos, procesos, productos, resultados finales*.

Cuando se habla de insumos, se busca cuantificar recursos de diferente índole dentro de los cuales entran recursos físicos, humanos, financieros entre otros que utilizados en la producción de los bienes y servicios. Por lo general, estos indicadores están dimensionados en términos de número de personal capacitado, cantidad de horas de trabajo disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. este tipo de indicadores puede ser muy útil para dar a conocer cuántos recursos se necesitan para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final. En la parte de procesos, se propende por crear indicadores vinculados con la ejecución o la forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios. Dentro de estos se pueden encontrar procedimientos de compra, operación o inclusive procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas *offline* atribuibles al equipo de soporte). Esta clase de indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ambientes donde los productos o resultados son más complejos de medir. En lo concerniente a los productos, se busca obtener información sobre cuántos productos se han realizado o a cuántos clientes se ha satisfecho con el servicio. Esta clase de indicadores

por sí solo no puede dar información sobre el logro de un objetivo. Es necesario que se apoye en otro indicador para obtener su relación ya sea con el objetivo final o con los insumos requeridos para la materialización del producto o servicio. Por último, los indicadores de resultado final serán los impactos sobre el cliente de los productos o servicios realizados. Esto se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente aplicables a dichos bienes (Bonney & Armijo et al. 2005)

Para poder dar un juicio de valor a la información recogida por los indicadores descriptivos mencionados anteriormente, Bonney y Armijo (2005) afirman que es necesario analizarlos desde la perspectiva de las 3 “E” (economía, eficiencia y eficacia) además de tener en cuenta otro factor importante como lo es la calidad. A continuación se explicarán cada uno de los atributos mencionados. La eficacia se entenderá como el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios se entregan los bienes o servicios, o qué porcentaje corresponde del total de usuarios. La eficiencia por su parte dice cuántos recursos se utilizan para producir un determinado bien o servicio, o en otras palabras, cuál es la productividad de los recursos utilizados. En lo que a economía corresponde, es qué tan adecuadamente administrados son los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios. Por último, la calidad se va a entender como cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

### **1.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2001) concibe los beneficios del desempeño organizacional, tanto en el corto como en el largo plazo, asociados a tres grandes actores: *beneficios para el jefe, para el subordinado, y para la organización*. En primer lugar, dentro de los beneficios para el jefe se encuentra que, gracias a los indicadores descriptivos y valorativos, se puede hacer una mejor evaluación del desempeño al tener un sistema de medición capaz de eliminar la subjetividad. Además de esto, los sistemas de medición de desempeño hacen que el jefe se pueda comunicar con los empleados para que comprendan cuál es la mecánica de evaluación del desempeño y así puedan conocer cómo ha sido su trabajo dentro de la organización.

En segundo lugar, uno de los principales beneficios que se otorgan hacia el subordinado es que se conozcan las reglas de juego dentro su actividad, es decir, las actividades y los comportamientos que más valora la organización. Además, el subordinado podrá conocer las expectativas que tiene su jefe respecto a su trabajo y rendimiento. Por último, tanto el subordinado como el jefe, gracias al sistema de evaluación de desempeño, podrán tomar medidas ya sean de capacitación por parte del jefe o de autocorrección por parte del subordinado. Finalmente, los beneficios para la organización van desde evaluar el potencial humano ya sea a corto o largo plazo, identificar los empleados que necesitan perfeccionar su actividad, seleccionar a los empleados que tienen las condiciones para ser ascendidos, hasta dinamizar la política de recursos humanos con el objetivo de ofrecer oportunidades a los empleados mediante programas de capacitación desarrollo personal.

### **1.3.3. Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño**

El problema de la evaluación del desempeño condujo a que algunas soluciones se convirtieran en métodos populares dentro del ambiente de las organizaciones. A pesar de que cada organización tiene una necesidad de evaluación diferente, se pueden resaltar como común denominador los siguientes cuatro métodos de evaluación a nivel individual: *métodos de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes crítico*. En primer lugar, el método de escalas gráficas consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante factores previamente definidos y graduados. Usa un sistema de doble entrada donde las filas representan los factores de evaluación, y las columnas representan la variación de dichos factores.

En segundo lugar, el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño del individuo mediante frases descriptivas de tipos de desempeño individual. De un conjunto de frases, el evaluador debe escoger la que más aplique el desempeño mostrado por el individuo. Esta elección forzada elimina en gran parte posibles subjetividades. En tercer lugar, el método de investigación de campo consiste en la evaluación del individuo mediante una entrevista estructurada y asistida realizada a su jefe inmediato, hecha por un especialista en evaluación de desempeño. El especialista debe cumplir con un itinerario específico. Finalmente, el método de

incidentes críticos consiste en centrarse en los eventos extremos dentro de la normalidad de una actividad realizada por el individuo en evaluación. De esta manera, solo va a tomar relevancia los incidentes extremadamente positivos o extremadamente negativos (Chiavenato et al. 2001).

#### **1.3.4. Aprendizaje y desempeño**

Debido a la turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizacional, se ha cuestionado el análisis estratégico convencional para entender las diferencias en el desempeño de las empresas. Los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factor de competitividad (Ahumada, 2002)

#### **1.3.5. Innovación**

Acorde con el trabajo desarrollado por la profesora de investigación Ruth Rama Dellepiane, en su texto *Tasa de beneficio e innovación en los grupos estratégicos de la industria alimentaria internacional*, la teoría económica considera que la búsqueda del beneficio es el principal estímulo a la innovación en la medida en que esta última proporciona a las empresas innovadoras una ganancia monopolística durante un periodo indeterminado que concluye cuando las demás compañías que operan imitan a la pionera (Schumpeter, 1943) citado de (Rama, 1999)

El análisis de la asociación entre el carácter innovador de la empresa y su desempeño económico es especialmente interesante el en marco de la actual globalización. Un nivel tecnológico alto no sólo permite predecir del desarrollo ulterior de las actividades multinacionales de la firma (...) sino que la posibilidad de reproducir en las filiales la tecnología desarrollada en la casa matriz resulta clave para explicar la expansión global de las empresas (...). Si es verdad que las empresas innovadoras obtienen mayores beneficios que las no

innovadoras o menos innovadoras, entonces también es posible que las primeras exhiban, a la larga, una mayor capacidad de expansión, dada la función de rentabilidad en la financiación del desarrollo.

Tal como lo afirma McAdams (2013) los individuos que tienen cercanía a su trabajo suelen saber qué tipo de cambios pueden ser necesarios para generar algún tipo de mejora respecto a su actividad. Pero para materializar esto, ellos suelen necesitar apoyo, dirección y recursos para verse a sí mismos como parte contributiva del sistema en vez de verse como un simple integrante del mismo. El proceso de aportación de ideas de equipo es una herramienta muy potente para que los trabajadores colaboren.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN**

En este apartado se hará una justificación del proyecto desde la realidad del país, pasando por la justificación académica y por la evidencia empírica, hasta llegar a un estudio de caso particular. Además, se evidenciará por qué el estudio de la capacitación, la comunicación y el desempeño es pertinente para este documento.

Para comenzar, Abramo, (1992) afirma que las deficiencias en los sistemas de educación y de capacitación tanto en términos cuantitativos (cobertura, porcentaje de trabajadores capacitados etc.) como cualitativos (adecuación de programas, metodologías etc.) puede traer inconvenientes a los trabajadores para asumir mayores responsabilidades y para tomar iniciativas. Por otro lado, Chiavenato (2001) afirma que las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Finalmente, Arango & Hamman (2012) dicen que “el desempeño de las organizaciones es un elemento clave del éxito de una sociedad y del bienestar de sus integrantes. Por ello, es importante para empleadores, empleados (...) continuar con el proceso de aprendizaje sobre su funcionamiento”.

### **2.1. Justificación desde la realidad del país**

El mercado de trabajo colombiano, por su desempeño, podría ser calificado como un espacio dinámico en lo que corresponde a los niveles de empleo y salarios, con capacidad de interpretar y responder a los choques que afectan el entorno. Sin embargo, un análisis más a fondo logra identificar rigideces y falencias en sus principales fundamentos (Arango & Hamman. 2012). Un conjunto de investigaciones recopiladas en un manuscrito llamado “Mercado de Trabajo en Colombia: hechos, tendencias e instituciones” emitido por el Banco de la República en 2012 muestra que en Colombia predomina la baja productividad laboral de la mano de obra de

poca calificación. Esto se evidencia al observar el tamaño del sector informal y los obstáculos que introduce a la generación de empleo formal no calificado un salario mínimo ubicado por encima del nivel de equilibrio. Por otro lado, el cambio observado en las últimas tres décadas en la composición sectorial de la producción se ha convertido en mayor demanda de trabajo calificado. Como consecuencia, los salarios de las personas con mayor nivel educativo han aumentado. Esto significa que, para el mercado laboral colombiano, la capacitación tiene una relación directa con el nivel salarial y la composición sectorial de la producción.

Cabe resaltar que una indagación realizada por [trabajando.com](http://trabajando.com), consultora con cobertura en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Costa Rica; y Universia, el portal de universidades colombianas presente en 23 países, concluye que el 51% de los empleados en Iberoamérica no recibe ningún tipo de capacitación en su trabajo. Según una encuesta realizada a 5867 personas, Solo el 49% afirmó recibir una capacitación alineada con su desarrollo laboral dentro de la organización para la cual trabaja. Al 49% de personas que reciben capacitación en sus trabajos, el 32% se encuentra medianamente satisfecho, un 25% respondió estar inconforme, por su parte, el 23% afirmó estar conforme, entre otros resultados. Además, para el 55% de los consultados, es mejor si la empresa ofrece la capacitación, pero la iniciativa debe ser del trabajador. Un 33% consideró que la capacitación se da naturalmente en el ejercicio de la función que desempeña y no precisamente, mediante la educación formal complementaria. Por su parte, el 12% de los encuestados indicó que es el empleador quien debe proponer la capacitación y financiarla.

Al momento de elegir las competencias de capacitación, los encuestados se enfocan en tres áreas que impulsan el desarrollo profesional y personal: un 21% indicó estar interesado en el área de gestión, el 19% se inclina por el aprendizaje de otros idiomas, mientras que el 17% busca un desarrollo en liderazgo. Otras de las competencias de interés de los encuestados son: creatividad y cambio 16%, trabajo en equipo 14%, negociación 9%, y finalmente, oratoria y escritura 4%.

Ricardo Garcés, country manager de [Trabajando.com](http://Trabajando.com) Colombia se refirió al tema diciendo que “Indudablemente, la capacitación del recurso humano de toda organización se convierte en un aspecto crucial para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores;

permitiendo generar y actualizar conocimientos útiles para el desempeño eficiente del trabajo, en beneficio de cualquier tipo de institución”.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el tipo de organización con el que se trabajará en este proyecto se ubica entre las MIPYMES (específicamente entre las medianas empresas al contar con un total de 70 empleados), las cuales son regidas por los lineamientos técnicos y normativos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El censo del año 2005 del Departamento Nacional de Estadística – DANE, reportó 1.442.117 establecimientos, de los cuales 1.298.698 son MIPYMES o sea el 96.4%, aspecto que resulta determinante para la situación económica del país ya que con este nivel de participación es la principal fuente de generación de empleos del país, según el DANE, las MIPYMES ocupan el 80,8% del personal.

## **2.2. Justificación académica**

A nivel institucional, este proyecto resulta relevante, ya que de acuerdo con la misión de la Universidad del Rosario, la cual enuncia “Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a la comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”, se está contribuyendo en el fomento del desarrollo de una economía más sólida y con oportunidades para más personas, ya que a medida que se mejoran las prácticas y procesos de capacitación y comunicación en la comercializadora, se está enriqueciendo de conocimiento esta temática, aspecto que se relaciona igualmente con el objetivo disciplinar del proyecto, en razón a que la misión de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario es “Contribuir con la construcción del progreso económico, social y cultural del país, mediante la formación de administradores, el cultivo de la disciplina, la generación del sentido de responsabilidad social, en cumplimiento de los principios y valores de la comunidad Rosarista”.

### **2.2.1. Justificación por medio de la teoría de El Hombre Complejo.**

Dentro del objeto de investigación de este documento es pertinente hablar sobre las necesidades del ser humano partiendo de teorías como la de El Hombre Complejo donde, además de hacer una profundización sobre la perspectiva del ser humano frente a su entorno, se habla sobre algunas necesidades que no son contempladas normalmente

La idea del hombre complejo nace como contraposición a los lineamientos excesivamente racionalistas y mecanicistas planteados por los ingenieros de la administración científica en 1930. Psicólogos sociales como Mayo, Lewin, Roethlisberger trataron de mostrar que el hombre es un ser social y gregario, por lo que no solamente se aplican como métodos de motivación las recompensas materiales sino que se le debe dar importancia a las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer necesidades sociales y de autoestima. Según Schein (1970) El hombre complejo se basa en justificaciones como las que van a ser explicadas a continuación.

En primer lugar, el hombre, además de ser complejo, es muy variable y tiene dispuestas sus motivaciones en orden jerárquico. No obstante, la jerarquía de sus motivaciones está sujeta a cambios según el momento y la situación. Por otro lado, el hombre tiene la capacidad de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas. Se parte de la idea de que la organización es el resultado de la interacción compleja entre las necesidades y las experiencias de la organización. Finalmente, el hombre tiene la capacidad de responder a diferentes estrategias directivas. No existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

### **2.3. Evidencia empírica**

Se plantea justificar este documento mediante una serie de estudios empíricos que mostrarán la relación entre el problema objeto de investigación con el desempeño organizacional. Además, éstos describirán el problema y resaltarán una serie de puntos, los cuales son clave para

el desarrollo de estrategias que puedan servir como solución.

### **2.3.1 Relación de la capacitación con el desempeño**

En concordancia con un estudio de caso titulado “Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos”, realizado por Jennifer Diez y José Luis Abreu, se determinó, tomando como objeto de estudio a la empresa mexicana dedicada a la producción de anillos de forja FRISA, que los programas de capacitación interna fortalecen al personal de las empresas y les da las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización.

En primer lugar, se resalta que la capacitación de personal, es una actividad que no sólo debe mencionarse en un momento específico para esto, sino que la empresa debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados (Diez & Abreu, 2009).

En segundo lugar, Diez y Abreu (2009) resaltan que, según la investigación, otro aspecto relevante es el hecho de que, con el desarrollo de un programa de capacitación interna, el cual permita la formación integral en la empresa, se beneficia a los empleados porque ellos obtienen las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros, y también beneficia a la empresa porque los empleados serán más productivos y como resultado final la empresa también lo será.

Finalmente “Más allá del hecho de considerar que capacitación se trata sólo de dar un curso o de un requisito más a cumplir porque así lo exige la ley del trabajo o porque así se debe hacer ya que todas las empresas “deben” capacitar a su personal, aunque sea cuando esta empieza a trabajar por primera vez en una organización, la capacitación interna debe ser una actividad continua gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad” (Diez & Abreu, 2009, pág. 135).

### **2.3.2. Relación de la comunicación con el desempeño**

Un elemento clave para el éxito empresarial y el progreso de una sociedad es el desarrollo y evolución de sus sistemas de comunicación además de su inclusión en las diferentes organizaciones que componen la comunidad general. En Colombia, debido a su reciente y leve incursión en el desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial, no se ha desarrollado un concepto que aborde con profundidad y claridad lo que ésta representa para el desarrollo de la sociedad civil y la comunidad empresarial (Vergara & Vicaría, 2009). La conceptualización tradicional de la comunicación no trasciende de su definición explícita, la cual dice que es “transmitir información en forma de conocimientos de un emisor hacia unos receptores quienes cumplen con su papel de recibir, memorizar y reproducir lo aprendido”. En palabras de Vergara y Vicaria (2009), la gestión comunicacional empresarial se ve limitada al no tener la oportunidad de apelar a una verdadera comunicación que propicie una auténtica educación donde se favorezca la reflexión, la participación y la socialización considerados componentes ineludibles del proceso de aprendizaje.

### **2.4. Justificación desde el estudio de caso de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S.**

En una entrevista realizada con el gerente de la compañía Comercializadora Franco Echeverry S.A.S, Carlos Julio Franco Monroy, se determinó que existen algunas deficiencias referentes a temas de relaciones interpersonales relacionadas con la comunicación y la capacitación, que han influido notablemente en el rendimiento y en las utilidades de la compañía. En primer lugar, se ha manifestado problemas por falta de coherencia como que los jefes no dicen lo que piensan y ocasionalmente no hacen lo que dicen. En caso de una situación adversa, hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada. También se encontraron problemas de comunicación por un liderazgo negativo cuando la empresa y sus líderes no comunican, sino simplemente informan, el líder cree que hablar es comunicarse trayendo como consecuencia que crea que lo importante es lo que él dice y no lo que el otro entiende. Además, existen algunos problemas por falta de confianza en la comunicación como que la empresa no

crea que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y se ve más como un distintivo de novedad dirigida al público interno. Por otro lado, la empresa considera que la comunicación interna es un costo se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación. Finalmente, los problemas encontrados por subestimar al personal fueron, en primer lugar, que la empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que se le pide y nada más. Además, tampoco se incentiva adecuadamente la participación, motivación o integración.

En materia de capacitación se observa que, a pesar de que la empresa realiza programas para que sus empleados tengan conocimiento sobre cómo hacer su trabajo, además de otros conocimientos indispensables para su cargo, puede que éstos no sean los apropiados para los empleados o inclusive que no sean efectivos. Por lo que es necesario ahondar en diferentes tipos y metodologías de capacitación

En coherencia con lo anterior, este proyecto de aplicación práctica pretende estudiar a la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S., para determinar, presentar y mejorar los aspectos más importantes relacionados con la capacitación y la comunicación. Para esta labor, se buscará mejorar las falencias en la organización mediante el análisis y el manejo de herramientas y métodos de capacitación y comunicación, viendo su relevancia en áreas como la productiva y financiera. Por último, se pretende sugerir prácticas relacionadas con el buen uso del talento humano que mejoren su productividad y rentabilidad, que le permitan crecer y perdurar en el tiempo

Dadas las problemáticas tratadas anteriormente las cuales son determinantes para el desempeño de toda organización, cabe preguntarse ¿Es necesario y pertinente crear un plan de mejora de la capacitación y de la comunicación para mejorar el desempeño de los empleados de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S.?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de capacitación y mejoramiento de la comunicación que permita optimizar el desempeño de los empleados de la comercializadora Franco Echeverry S.A.S.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las problemáticas asociadas con las habilidades de los empleados de la organización objeto de investigación
- Identificar las problemáticas asociadas con la comunicación entre los empleados
- Identificar la metodología de capacitación más apropiada para la población de la empresa
- Generar sugerencias a la comercializadora que le permitan un crecimiento y posterior perdurabilidad en el mercado.

Determinar la viabilidad financiera de las propuestas que serán sugeridas a la empresa.

#### **4. LA INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PERDURABILIDAD**

El presente proyecto de investigación tiene relevancia ya que, en la medida en que se desarrolle con rigurosidad y dedicación, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el programa, contribuyendo directamente con la creación de nuevas oportunidades para la comercializadora Franco Echeverry S.A.S. La mejora de las prácticas de esta compañía se encuentra en coherencia con la misión de la Escuela de Administración que busca contribuir con el progreso económico, social y cultural con ayuda de la formación de administradores capaces de innovar y aplicar los conocimientos y principios transmitidos por la institución logrando como resultado final que la empresa objeto de estudio alcance la perdurabilidad en el tiempo (Universidad del Rosario, 2014).

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Tipo de investigación y alcance**

La metodología que se llevará a cabo es de tipo mixta, ya que al ser un estudio de caso de la comercializadora y cómo se desenvuelve en su entorno, se requiere tanto el enfoque cuantitativo para medir fenómenos, hacer estudio interno de la empresa; así como también se requiere de la metodología cualitativa, ya que se debe hacer un análisis de múltiples realidades y de explorar fenómenos a profundidad para encontrar las mejores rutas de acción para la empresa.

El alcance del estudio será descriptivo ya que se deben buscar propiedades, rasgos y características relevantes de la compañía y su entorno para poder describir tendencias y llegar a conclusiones que permitan identificar opciones de mejora.

### **5.2. Población y Muestra**

Para propósitos de este trabajo, se entenderá por población el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno. Se llamará población estadística o universo al conjunto de referencia sobre el cual van a recaer las observaciones. Además, se va a entender por muestra el subconjunto de la población que es estudiado y a partir de la cual se sacan conclusiones sobre las características de la población. La muestra debe ser representativa, en el sentido de que las conclusiones obtenidas deben servir para el total de la población.

Para el presente estudio se tiene una población total de 54 personas, correspondientes a los empleados de la comercializadora Franco Echeverry S.A.S., y para la abstracción de datos como fuente primaria se cuenta con acceso total a la información de la misma, para obtener datos

adicionales con fuentes secundarias, se hará uso de encuestas a los empleados, tomando una muestra representativa.

### 5.3. Cálculo de la muestra

Con el objetivo que calcular el tamaño óptimo de la muestra, se empleó la fórmula estadística para el cálculo de la muestra de una población pequeña (menos de 100.000 individuos)

$$n = \frac{N}{1 + \left( \frac{e^2 * (N - 1)}{Z^2 * PQ} \right)}$$

Donde se tiene:

$Z = \textit{nivel de confianza} = 95\%$  (valor en la tabla de distribución normal = 1.96) se entenderá como la exactitud del cálculo de la muestra en un 95%

$PQ = 0.25$ . El suponer que  $P = Q$  quiere decir que para escoger la muestra se establece en la hipótesis que en la población se encuentra la máxima diversidad posible: un 50% puede responder que sí y otro 50% puede responder que no, de esta manera, y por lo que respecta a la varianza de la población, no se corre el riesgo de quedarse corto en el número de sujetos. Este valor de  $PQ (= 0.25)$  es válido aun cuando las preguntas no sean dicotómicas (válido para calcular el tamaño de la muestra).

$e = \textit{error esperado} = 4\%$ . Se entenderá este error como una tolerancia de variación del 4%

$N = \textit{población total} = 54$ . Esta variable representa la población total de la cual se pretende obtener una muestra representativa

Remplazando se obtiene:

$$n = \frac{54}{1 + \left( \frac{0.04^2 * (54 - 1)}{1.96^2 * 0.25} \right)}$$

Para una muestra total de 53 personas

Con propósitos prácticos, para este proyecto se tomará toda la población como muestra.

#### **5.4. Tipo de muestra**

Las personas que van a ser entrevistadas son trabajadores activos de la comercializadora Franco Echeverry S.A.S con NIT 900419165-1 pertenecientes a la parte operativa de la compañía. Son personas mayores de edad que desempeñan cargos como: Asesor comercial, Entregador, Auxiliar de Entregas, Jefe de Bodega, Auxiliar de Bodega.

#### **5.5. Instrumentos para análisis de información**

Para el tratamiento de la información, se hará uso de una encuesta dirigida a los empleados de la organización y una entrevista dirigida al gerente de la empresa y al supervisor. La encuesta evaluará la percepción de los empleados en materia de capacitación, comunicación y desempeño. Además, la encuesta estará apoyada por herramientas de análisis cuantitativo como Excel que permiten arrojar resultados concretos y numéricos de la información que se recoja. Por otro lado, la entrevista con el gerente y con el supervisor de la comercializadora evaluará y recogerá información sobre las consideraciones de ambas personas en cuanto a temas mencionados anteriormente como capacitación, comunicación y desempeño.

## 6. MÉTODO DE VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN

Para validar la información recogida en las encuestas se pretende usar el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach ya que éste permite estimar la fiabilidad del instrumento de medida usado (Encuesta con escala numérica) de los cuales se espera que midan la dimensión teórica tratada en este trabajo.

### 6.1. Alpha de Cronbach

$$r = \frac{\sigma_v^2}{\sigma_t^2}$$

**Donde:**

$r$  = coeficiente de consistencia interna.

$\sigma_v^2$  = La suma de las covarianzas de los ítems.

$\sigma_t^2$  = La varianza de las puntuaciones totales del test o instrumento utilizado.

El alpha de Cronbach es un coeficiente de varianzas cuyo propósito es medir la consistencia y la fiabilidad de los datos recolectados mediante una encuesta con escala de medición numérica. Lo que expresa directamente este coeficiente es hasta qué punto las respuestas son lo suficientemente coherentes como para poder concluir que todos los ítems miden lo mismo, y por lo tanto son sumables en una puntuación total única que representa, mide un rasgo. Por esta razón se denominan coeficientes de consistencia interna, y se pueden entender como garantía de unidimensionalidad, es decir, de que un único rasgo subyace a todos los ítems (Vallejo, 2007).

## **6.2. Escala tipo Likert**

Acorde con el estudio de Isabel cañadas y Alfonso Sánchez Bruno (1998), la escala de categorías constituye una de las técnicas de medida de creencias, preferencias y actitudes más utilizada por los científicos de la conducta. A esta escala se le acuñan muchos términos tales como: escala de categorías: escala de clasificación, escala de juicio absoluto, escala cerrada, escala de valoración resumida, escala de múltiple elección, escala tipo Likert, etc. En cualquier caso, bajo todas estas denominaciones se hace referencia a un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (siempre, a veces, nunca, etc.) o de cantidad (todo, algo, nada, etc.).

La escala de categorías es de gran uso y utilidad, tanto ramas como la psicología aplicada hasta otros ámbitos como estudios de opinión, marketing, entre otros. Esto se debe a que la verbalización forzada que supone responder conforme a este formato conlleva una serie de ventajas, entre las que se destaca: menor ambigüedad de respuestas que las obtenidas con otro tipo de cuestionarios, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador, permite recabar más información en menos tiempo, etc. Se puede considerar que la escala de categorías es relativamente barata y fácil de desarrollar para el investigador y sencilla de comprender y rápida de contestar para el sujeto.

## **6.3. Principio general de validez y fiabilidad**

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse

siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Tabla 1

*Categorización de los coeficientes de Cronbach*

<b>Valores orientadores</b>	<b>Tipo de investigación</b>		
	Toma de decisiones sobre individuos	Feedback a un grupo	Investigación teórica: investigación en general
<b>0.85 o mayor.</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Entre 0.60 y 0.85</b>	cuestionable	Sí	Sí
<b>Inferior a 0.60</b>	No	Cuestionable	Sí, cuestionable

Fuente: la fiabilidad de los tests de escala (pp. 15)

La figura [1] servirá como guía para la correcta interpretación de los coeficientes relacionados a las variables de medición de este test. Debido a la naturaleza de esta investigación, los coeficientes mayores a 0.60 van a ser considerados confiables, mientras que los inferiores a 0.60 van a ser más o menos confiables dependiendo de su variación.

#### 6.4. Procedimiento

Para la realización de este proyecto, se estableció una muestra poblacional basada en un modelo estadístico para poblaciones menores a 100.000 individuos. Una vez organizada y tabulada la información recopilada de las encuestas se desarrollaron los siguientes aspectos:

- Construcción un instrumento de medición (test o escala).
- Elaboración un estudio experimental (contraste de medias, análisis de varianza).

- Realización de un análisis correlacional.

Para la entrevista al personal directivo se usó una herramienta de análisis cualitativo con preguntas abiertas ya que se considera que mediante esta metodología se puede obtener mejores resultados al momento de extraer la información requerida para este proyecto.

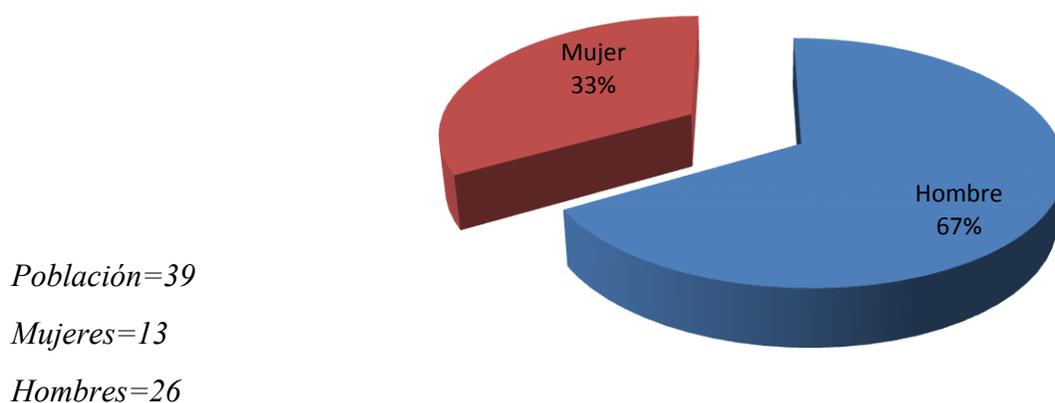
### **6.5. Recursos disponibles**

Para la aplicación de esta encuesta se cuenta con el permiso de la comercializadora, el tiempo y los recursos económicos para implementarla.

## 7. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados recolectados en las encuestas realizadas a los empleados de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S. el día 13 de mayo de 2014. En este apartado se caracterizará la población, se explicará los coeficientes de confiabilidad usados, y se mostrarán los resultados obtenidos mediante gráficas y tablas.

### 7.1. Caracterización de la muestra



Gráfica 1 *Caracterización de la muestra por género*  
Fuente: cálculos propios

En la gráfica [1] se puede observar que la participación de la mujer es notablemente reducida con un 33%, mientras que la participación de los hombres domina con un 67%.

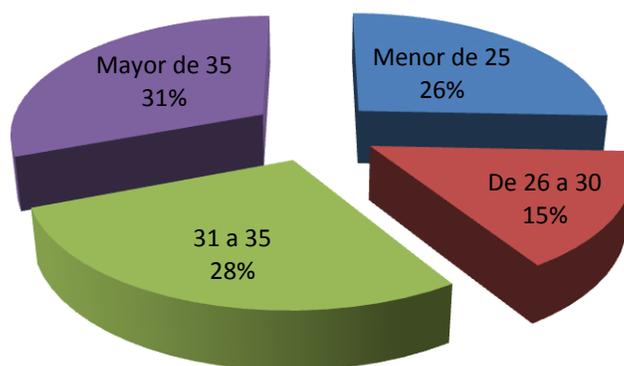
*Población=39*

*Menores de años 25=10*

*De 26 a 30 años =6*

*De 31 a 35 años=11*

*Mayores de 35 años=12*



Gráfica 2 *Caracterización de la muestra por edad*

Fuente: cálculos propios

La gráfica [2] muestra que el 59% de la población objeto de este estudio es mayor a 30 años. Por otra parte, la participación de los trabajadores menores de 25 años es notablemente reducida, llegando solo al 26%.

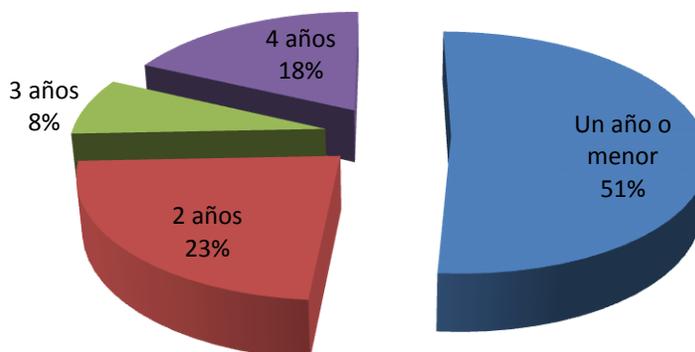
*Población=39*

*1 año o menos=20*

*De 2 a 3 años =9*

*De 3 a 4 años=3*

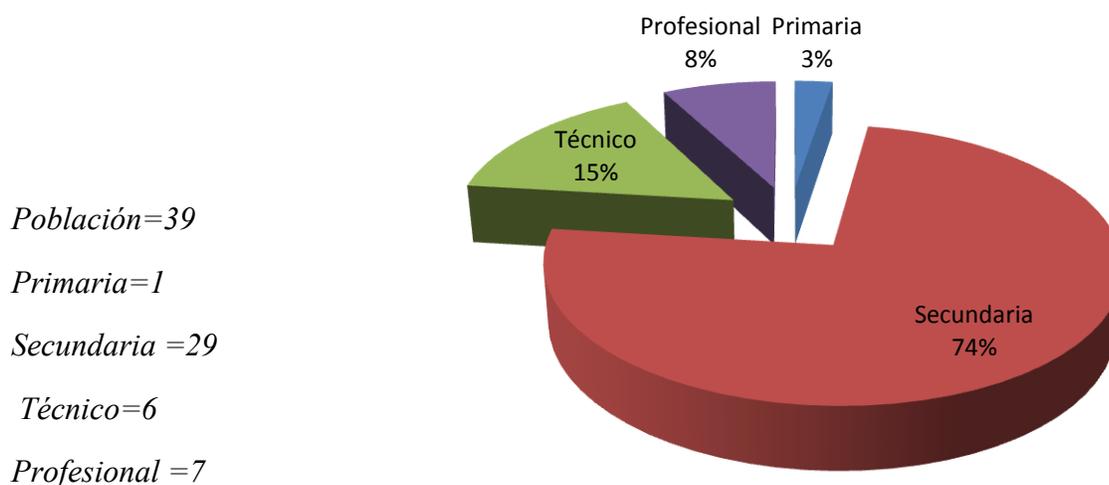
*Más de 4 años=7*



Gráfica 3 *Caracterización de la muestra por antigüedad en la compañía*

Fuente: cálculos propios

En la gráfica [3] se puede observar que la mayoría de los trabajadores han estado en su posición un año o menos. Por otro lado, se puede ver que una porción importante (18%) ha logrado permanecer en la empresa por lo menos 4 años.



Gráfica 4 *Caracterización de la muestra por nivel educativo*

Fuente: cálculos propios

La gráfica [4] deja ver que el nivel medio de estudio característico de la población es de secundaria. En segundo lugar, se observa que el 15% de la población ha alcanzado a concluir estudios técnicos, mientras que sólo un 8% de la población ha alcanzado niveles de estudio profesionales. Finalmente se observa que el 3% sólo cuenta con estudios primarios.

## 7.2. Tabla resumen de coeficientes de Cronbach

En esta tabla se recogen los coeficientes de Cronbach elaborados en esta investigación para cada una de los cuestionarios utilizados en las encuestas.

Tabla 2

*Variables de medición de desempeño a través de la innovación*

	<i>alpha</i> cronbach	Número de ítems
Capacitación	0.94	15
Información Organización	0.80	6
Información Trabajo y Departamento	0.67	5
Satisfacción Comunicación a nivel Gerencia	0.80	6
Satisfacción Comunicación a nivel Departamentos	0.85	4
Innovación personal	0.82	4

Acorde con la tabla [2] se puede ver que los *alphas* de cronbach arrojados en este estudio cumplen con el principio de suficiencia y por lo tanto validan la información recolectada en esta investigación.

## 8. CONSTRUCCIÓN DE ESCALA VALORATIVA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

El en proceso de la construcción de esta escala es necesario resaltar que los valores asignados a las categorías desarrolladas constituyen un marco de referencia subjetivo acorde con las prioridades de las directivas de la comercializadora Franco Echeverry S.A.S. El principal objetivo de la gerencia es generar soluciones de mejora para los ítems considerados como críticos que están calificados con 3,9 o menores.

La siguiente propuesta de valoración se presenta bajo un esquema realizado en conjunto con las directivas de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S. En esta etapa se definieron las categorías para medir la satisfacción de los empleados de la compañía en temas como: los procesos de capacitación que la organización brinda, y con los procesos de comunicación que se desarrollan dentro de la organización.

A continuación se describirán las categorías para comprender los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Tabla 3

*Categorización de los resultados obtenidos en el trabajo de campo*

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>
Excelente	{4,5 – 5,0}
Sobresaliente	{4,0 – 4,4}
Aceptable	{3,0 – 3,9}
Insuficiente	{1,6 – 2,9}
Deficiente	{0 – 1,5}

Fuente: cálculos propios

Cabe resaltar que las valoraciones superiores o iguales a 4,0 serán consideradas dentro de este proyecto como aspectos positivos, mientras que las inferiores a éstas serán consideradas como candidatas a propuestas de mejora.

## 8.1. Descripción de la información recolectada en los cuestionarios

En los siguientes cuestionarios se propuso medir la percepción de los empleados en temas como: los procesos de desarrollo y comunicación, la calidad y cantidad de la información dentro de la organización, y procesos de comunicación dentro de Franco Monroy Carlos Julio S.A.S.

A continuación se mostrarán los ítems aplicados más relevantes junto con su valoración promedio.

### 8.1.1. Percepción de los procesos de desarrollo y formación

Tabla 4

*Ítems relacionados con los procesos de formación y desarrollo de personal en la organización.*

<b>Item</b>	<b>media</b>
1. Prepara a los trabajadores para desarrollar las responsabilidades del cargo	4,10
5. Ayuda a los trabajadores a entender mejor la empresa y sus objetivos	4,36
14. Mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización	3,72

15. Ajusta los horarios de formación a la jornada de trabajo.	3,44
---	------

---

Fuente: cálculos propios

Se observa que hay una valoración positiva en lo que corresponde a la claridad de los objetivos de la organización y su despliegue en los empleados (ítem 5). También se puede resaltar que hay una buena apreciación en la manera en la que se prepara al empleado para afrontar de manera adecuada el trabajo (ítem 1). Finalmente, se observan valoraciones positivas en lo que corresponde los procesos de formación orientados a los objetivos corporativos.

Por otro lado, se resaltan aspectos mejorables como la poca flexibilidad de los horarios de formación a la jornada de trabajo y la mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización

### **8.1.2. Percepción de la calidad y cantidad de la información dentro de la organización**

Tabla 5

*Ítems referentes al nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información.*

<b>Item</b>	<b>Media</b>
4. El grado en que la gerencia se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerles informados.	4,436
5. El grado en que la comunicación de la gerencia con sus subalternos es confiable.	4,385

8. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las divisiones o unidades de trabajo.	3,769
9. El grado en que los gerentes se comunican entre sí.	4,410
10. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con las de otros departamentos.	3,769

Fuente: cálculos propios

Se observa como aspectos positivos los ítems 4, 5, 9. En los que se tratan variables como la confiabilidad y la periodicidad de la información suministrada por la gerencia y por los supervisores de la compañía. Se deja ver que hay un alto grado de confianza y periodicidad y se observa que la gerencia está involucrada en gran medida por los procesos de comunicación con los trabajadores. Por otro lado, se observa como aspectos mejorables la poca sincronía que hay entre las diferentes unidades de la empresa para la consecución de los objetivos (ítem 10) y una relación baja entre la importancia del trabajo realizado respecto a cómo afecta a otras áreas (ítem 8).

### 8.1.3. Procesos de comunicación dentro de la organización.

Tabla 6

*Ítems referentes a los procesos de comunicación dentro de la organización.*

Item	media
1. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.	4,462
2. Información sobre acontecimientos personales	3,667

de la gente de la organización

8. Información sobre las exigencias de mi trabajo.	4,462
9. Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la organización.	3,513

Fuente: cálculos propios

En este apartado se observa como aspectos positivos los ítems 1 y 8 en los que se deja ver un fuerte flujo de información en lo que corresponde al progreso y trazabilidad del desempeño del trabajo a través del tiempo. Además, se observa que se percibe claridad en las exigencias demandadas por la compañía. Por otro lado, se observa como aspectos mejorables el poco flujo de información sobre los aspectos informales de la organización tales como situaciones personales entre otras (ítem 2). También hay que tener en cuenta que hay un flujo de información pobre sobre aspectos macroeconómicos y de gobierno que pueden afectar a la compañía.

#### 8.1.4. Variables de medición de la innovación

Este cuestionario pretende evaluar el desempeño de los trabajadores de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S a través de cuatro puntos clave de la innovación. A continuación se muestran los puntajes obtenidos mediante las encuestas empleadas.

Tabla 7

*Ítems referentes a la medición de la innovación.*

Item	Media
1. Nuevas ideas en su trabajo.	3,64
2. Nuevos métodos o procedimientos para llevar a cabo las tareas o responsabilidades su puesto de trabajo.	3,90

3. Dar sugerencias a su supervisor de procedimientos o métodos diferentes de hacer su trabajo.	3,49
<hr/>	
4. Buscar activamente oportunidades para aprender o aceptar más responsabilidad en su trabajo en lugar de esperar a que su jefe se lo diga.	3,97
<hr/>	

Fuente: cálculos propios

Se observa como aspecto positivo que los trabajadores muestran disposición para aprender acerca de su trabajo y están dispuestos a escalar dentro de la compañía (ítem 4). Entre los aspectos a mejorar se observa que hay una relación pobre entre el trabajador y el supervisor en lo que corresponde a dar sugerencias o nuevas metodologías para mejorar en los procesos del puesto.

## 9. EVALUACIÓN DE ASPECTOS A MEJORAR

A continuación, se denotan los aspectos mejorables según la información recolectada de acuerdo con cada una de las variables tratadas en este proyecto (Capacitación, comunicación, Innovación).

los ítems resaltados en rojo son aspectos que se pueden tratar a través del desarrollo de políticas laborales mediante la utilización de técnicas de *coaching* ya que se considera que estos ítems están relacionados con las habilidades potenciales que el empleado puede desarrollar en el corto plazo. Además, se considera que el coaching es la herramienta más adecuada para tratar estos ítems debido a la naturaleza interpersonal que hay en éstos.

Los ítems resaltados en azul se pretenden mejorar a través del diseño y la aplicación de un plan de *mentoring* ya que se considera que estos ítems están directamente relacionados con el desarrollo de conocimiento y habilidades a largo plazo. El *mentoring* se ve como la herramienta más adecuada para tratar estos ítems debido a que provee un marco de integración del personal con la organización.

Finalmente, los ítems resaltados en naranja se pueden mejorar mediante técnicas gerenciales tradicionales de mejoras de procesos. Se considera que estos ítems atañen a un problema muy específico y que los sistemas tradicionales de mejora serían los más eficientes para resolverlos.

## 9.1) Capacitación: aspectos a mejorar

Tabla 8

*Ítems relacionados con los procesos de formación y desarrollo de personal en la organización.*

ítem	media
2. Mejora las habilidades técnicas de los trabajadores.	3,92
4. Prepara a los trabajadores para futuras asignaciones de trabajo.	3,85
7. Identifica de manera periódica las necesidades de formación y desarrollo de todos los trabajadores.	3,87
12. Orienta sus contenidos a las necesidades de cada trabajador.	3,67
14. Mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización.	3,72
15. Ajusta los horarios de formación a la jornada de trabajo.	3,44

Fuente: cálculos propios

Teniendo en cuenta el marco teórico previamente realizado, la capacitación es un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo generando una nivelación adecuada a través de la educación general. Además, es importante ver el concepto de entrenamiento como la preparación de la persona para el cargo, mientras que la educación se entenderá como la preparación de la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El trabajo de campo realizado en la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S reveló que los trabajadores perciben que los procesos de capacitación no mejoran de manera eficiente las habilidades técnicas de los trabajadores. Esto difiere de la idea propuesta por Waite (1952), la

cual comprende la capacitación como un proceso para lograr un desempeño adecuado. Por otro lado, los trabajadores no se sienten lo suficientemente preparados para futuras asignaciones de trabajo. Esto, acorde con la filosofía de Whitehill (1955), puede considerarse como una clara disyuntiva ya que se comprende la capacitación como un proceso de preparación de la persona para un cargo determinado.

Finalmente, se percibe poca orientación de los objetivos empresariales a las necesidades de cada trabajador. Dicha percepción va en contravía al ideal considerado por Hoyler (1970), ya que la capacitación de los trabajadores implica un proceso de entrenamiento cuyo objetivo es reducir la brecha entre el desempeño actual de los trabajadores y los objetivos propuestos por la organización.

Dentro del marco teórico también se presta atención al concepto de educación ya que puede ser considerado como toda influencia que recibe el hombre del ambiente para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes aceptados. Junto a la conceptualización de la educación, cabe decir que es de gran importancia entender el entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

En términos de educación y entrenamiento, dentro de la Comercializadora Franco Echeverry S.A.S se encontraron aspectos mejorables como que dentro de la organización cuesta trabajo identificar las necesidades de formación y desarrollo de todos los trabajadores. Esto hace referencia a un claro problema de adaptación de las directivas a las nuevas necesidades de los trabajadores para la consecución de un nivel de desempeño aceptable. Teniendo en cuenta esto, Chiavenato (2001) afirma que los problemas de adaptabilidad tienen una relación directa con la educación, por lo que la dificultad por parte de las directivas para identificar las habilidades a mejorar de los trabajadores puede considerarse un problema de educación en términos generales.

Finalmente, el trabajo de campo resalta aspectos a mejorar muy puntuales como que son poco frecuentes las actividades de actualización encaminadas a la mejora los conocimientos de los trabajadores. Esto se puede ver como un problema ya que, según lo dicho por García (2011) un correcto proceso de capacitación es continuo ya que las organizaciones sufren cambios

constantemente y a mayor frecuencia se ejecute el proceso de capacitación, menor va a ser la brecha entre el desempeño real y el ideal de los trabajadores.

## 9.2 Comunicación: aspectos a mejorar

Tabla 9

*Ítems referentes al nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información.*

Ítem	Media
6. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.	3,872
7. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.	3,897

Fuente: cálculos propios

Tabla 10

*Ítems referentes a los procesos de comunicación dentro de la organización.*

Ítem	media
6. Reconocimiento a mis esfuerzos.	3,718

Fuente: cálculos propios

Acorde con el marco teórico de referencia, la comunicación es el proceso de transmitir información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Además, puede verse como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

El trabajo de campo refleja que existe una relación pobre a nivel comunicativo entre los departamentos para resolver problemas. Por otro lado, los empleados piensan que es inapropiado el nivel de comunicación que se da dentro de la organización. Estos problemas son acordes a lo presentado en el artículo “Comunicación y Solución de Problemas” donde se explica que la comunicación efectiva está basada en aspectos como el contacto apropiado con el receptor y la claridad en la información suministrada por el emisor del mensaje (San Francisco School of Nursing, 2006).

La literatura también plantea que el proceso de comunicación humana está sujeto a condiciones externas, pues existen diferentes obstáculos o resistencias en el proceso de comunicación entre personas. Estos obstáculos afectan el proceso de comunicación, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Las barreras pueden ser: *personales, físicas, semánticas*.

Finalmente, los datos recolectados de la encuesta mostraron que se percibe poco reconocimiento a los esfuerzos realizados por el personal. Esto, a la luz de lo expuesto por González y Revuelta (2007), puede convertirse en un serio problema para el personal puesto que puede generar en ellos cansancio emocional, descrito como un sentimiento de agotamiento ante las exigencias de la tarea por la que no se siente atractivo alguno, la falta de realización personal consistente en una actitud negativa hacia uno mismo y el trabajo, pérdida de interés por éste, irritabilidad, baja productividad y pobre autoestima

### 9.3 Desempeño medido a través de la innovación: aspectos a mejorar.

Tabla 11

*Ítems referentes a la medición de la innovación.*

	Media
1. Nuevas ideas en su trabajo.	3,64
2. Nuevos métodos o procedimientos para llevar a cabo las tareas o responsabilidades su puesto de trabajo.	3,9
4. Buscar activamente oportunidades para aprender o aceptar más responsabilidad en su trabajo en lugar de esperar a que su jefe se lo diga.	3,97

Fuente: cálculos propios

El marco teórico concibe al desempeño como la sumatoria de conocimientos, la experiencia práctica, y las competencias necesarias para el cumplimiento de objetivos predeterminados. Además, debe comprender tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente. La eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad con el menor uso de recursos, y la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo.

Para poder dar un juicio de valor a la información recogida por los indicadores descriptivos utilizados en el trabajo de campo, es necesario analizarlos desde la perspectiva de las 3 “E” (economía, eficiencia y eficacia) donde la eficacia se entenderá como el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia como cuántos recursos se utilizan para el cumplimiento de los objetivos, y la economía corresponderá a qué tan adecuadamente administrados son los recursos utilizados para la consecución de dichos objetivos.

El trabajo de campo reflejó, mediante las variables de desempeño a través de la innovación, que no se generan frecuentemente nuevas ideas en el puesto de trabajo. Esta falta de nuevas ideas va en contravía de lo expuesto por McAdams (2013), el cual afirma que el proceso de aportación de ideas de equipo es una herramienta muy potente para generar un entorno de colaboración dentro del equipo de trabajo.

Además, no se percibe la implementación de nuevos métodos o procedimientos para llevar a cabo las tareas o responsabilidades el puesto de trabajo. En concordancia con Schumpeter (1943) la implementación de nuevos métodos, ideas, y formas innovadoras para trabajar reflejan la capacidad de la organización para obtener beneficios. Por lo que esta falta de estímulos en materia de innovación puede considerarse un aspecto negativo para la organización debido a que promueve un desarrollo pobre en lo que corresponde a la generación de rentabilidad.

Finalmente, los empleados, en términos generales, no buscan activamente oportunidades para aprender o aceptar más responsabilidad en su trabajo, prefieren esperar a que su jefe se lo diga. Esta falta de interés deja ver un problema en términos de competitividad acorde con lo afirmado por Ahumada (2002) el cual dice que “los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factor de competitividad”

## **10. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMERCIALIZADORA FRANCO ECHEVERRY S.A.S**

Mediante la correcta ejecución de las actividades propuestas a continuación, se pretende lograr que los empleados tengan herramientas suficientes y estén bajo un ambiente más apropiado para generar más ideas y métodos innovadores en su puesto de trabajo. Además, se pretende que éstos deseen buscar activamente más responsabilidades en sus actividades. La mejora propuesta estará dividida en 3 actividades. A continuación, se describirán cada una de estas.

### **10.1 Diseño de un sistema de diagnóstico de necesidades de capacitación**

Entendiendo la capacitación como “la necesidad de conocimientos, habilidades o competencias” y que “el éxito del programa de capacitación depende siempre de la forma de identificar la necesidad” (Chiavenato, 2009, pág. 326), para la comercializadora Franco Echeverry es primordial desarrollar un sistema de diagnóstico de necesidades de capacitación, por ejemplo, teniendo en cuenta los aspectos de mejora identificados durante el proceso de acompañamiento que realizan los supervisores del equipo de ventas.

Por otra parte, el sistema de identificación de necesidades de capacitación podría considerar las necesidades de la organización, por ejemplo, se podría enfocar el diagnóstico hacia la ampliación de conocimientos sobre los productos ofrecidos y fidelización del cliente a través de la prestación del servicio.

Adicionalmente, es necesario enfocar también el sistema de diagnóstico a las necesidades manifestadas directamente por los asesores de venta y el equipo de entrega mediante el diseño y la aplicación de un cuestionario capaz de proveer información relevante sobre las consideraciones de los trabajadores en términos de conocimiento y habilidades relacionadas con su puesto de trabajo.

Para desarrollar sistema de diagnóstico de necesidad de capacitación, es importante también tener en cuenta el establecimiento de espacios de discusión entre el departamento de venta y de entrega de la compañía donde se puedan tratar asuntos concernientes al cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades aplicables al campo de acción.

Finalmente, el diagnóstico de necesidad de capacitación puede estar apoyado en una serie de entrevistas de salida. Este tipo de entrevistas se aplica a los empleados en proceso de abandono de la compañía, de los cuales se puede obtener una retroalimentación sincera y así corregir deficiencias en el proceso de capacitación actual.

## **10.2 Diseño de un programa de Mentoring**

Para entender la relevancia del *mentoring* en el mundo empresarial hay que partir de la premisa de que una de las claves del éxito en este entorno es retener y potenciar el talento humano. La cultura participativa involucra al empleado en la forma de decisiones, fomenta el compromiso y posibilita la puesta en marcha de sus habilidades en una organización. Desde la perspectiva gerencial tradicional, evitar que se marche el personal implica muchas veces acciones de emergencia, reactivas y de efecto inmediato, aunque no duradero como, por ejemplo: incrementos salariales, promesas de futuro etc., aunque muchas de estas acciones no tienen la fuerza para llegar al fondo del asunto (Anglés, 2005).

Debido a la complejidad que se encuentra en la retención del talento humano, es importante desarrollar un programa de *mentoring* que comprenda la complejidad y dinámica del negocio y cómo la calidad de servicio orientado a las necesidades del cliente es de gran importancia para afrontar dicho entorno. Además, es importante incluir en este sistema factores externos como las estrategias y tácticas usadas por la competencia para fidelización del cliente y cómo combatirlas.

El programa de *mentoring* deberá considerar aspectos como: los beneficiarios, los mentores, y los contenidos que se deberán tratar.

Con relación a los beneficiarios del programa de *mentoring*, se propone que debe ir dirigido tanto al equipo de ventas como al equipo de entregas. Dada las estrategias comerciales y de marketing establecidas por el único proveedor de la comercializadora Franco Echeverry, Comercial Nutresa, es importante que todo el equipo esté plenamente consciente de los factores que influyen en la relación con el cliente y el porqué de las estrategias implementadas. El proceso de selección de los beneficiarios de este sistema debe estar basado en aspectos como: disposición y necesidad del personal a participar en el sistema, y recursos disponibles por parte de la comercializadora.

En relación con los mentores, Se propone que sean asesores comerciales con experiencia y cuyos indicadores de desempeño sean satisfactorios y/o supervisores con la destreza para llevar a cabo un proceso de *mentoring* con el equipo de ventas. Además, se busca que estas personas tengan la capacidad para crear relaciones interpersonales de valor, disponibilidad para ser mentores, y facilidad para transmitir conocimientos y habilidades de una manera eficiente.

Previo al inicio del sistema de *mentoring*, aquellos que hayan sido designados como mentores recibirán un entrenamiento que tendrá en cuenta las diferentes realidades que se viven dentro de la organización, tanto desde la perspectiva del empleado en términos de viabilidad para la consecución de los objetivos, como desde la perspectiva de la directiva en términos de un entendimiento y una visión más amplia respecto a las tareas asignadas. Se propone que los mentores sean seleccionados mediante un sistema de convocatoria abierto en donde pueda participar tanto el equipo de ventas como el equipo de entrega, supervisores y directiva. Para la correcta ejecución del sistema de *mentoring*, es necesario contar con el voluntariado y la disposición del personal con el objetivo de evitar situaciones forzadas y así, obtener resultados satisfactorios.

Dada la naturaleza de la implementación del sistema de *mentoring*, se espera que se pueda desarrollar en un periodo de 4 meses. Esta consideración se hace teniendo en cuenta que el empleado involucrado en el programa de *mentoring* va a estar acompañado la mayor parte del tiempo por su mentor, por lo que se espera que la velocidad de aprendizaje sea alta.

La implementación de un programa de estas características supone un gran esfuerzo para la organización, pero los resultados son tan estimulantes que no cabe duda que todo el esfuerzo,

tiempo y energía invertidos tendrán una gran recompensa: retener al personal mejor calificado y desarrollar aquel que tiene un gran potencial.

### **10.3 Desarrollo de políticas de trabajo basadas en la mejora de la comunicación**

La importancia del desarrollo de políticas de trabajo encaminadas a la optimización de las metodologías de comunicación radica en que existe una necesidad de cambio en la cultura de la organización y estos cambios no se pueden lograr sin establecer primero procesos de comunicación eficaces. Esto se debe a que la competencia lo exige, y aquellas compañías e individuos que no tengan un desempeño superior al que ha sido aceptable en el pasado, no podrán sobrevivir en los mercados inestables y disputados en el mundo actual. Por lo general, la gerencia tradicional deja en alto que lo primero para ellos es que el personal esté debidamente capacitado y que es prioritario liberar el potencial de la gente, pero en la práctica, y gracias a que los modelos gerenciales tradicionales son verticales y coercitivos, se crea un ambiente de represión y poco estimulante para que el personal se apropie de las diversas situaciones cotidianas que se pueden presentar en la empresa (Whitmore, 2012).

En este orden de ideas, se propone desarrollar políticas de trabajo basadas en los principios de coaching teniendo en cuenta aspectos como: empoderamiento, horizontalidad, exploración y explotación del potencial de los empleados.

El desarrollo de estas políticas debe ser liderado por la directiva de la organización y, dada la naturaleza del coaching, la gerencia debe diseñar estas políticas por medio de virtudes como la empatía, la integridad y el desinterés, así como la disposición y, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque diferente con su personal.

Es prioritario crear un estilo gerencial en donde la jerarquía ceda el paso al apoyo, la censura a la evaluación honesta, y que las motivaciones externas sean reemplazadas por la motivación interna. Del mismo modo es muy importante que las barreras protectoras caigan a medida que se desarrollan los equipos y que el cambio ya no sea producto de temores, sino que

sea bienvenido. Es sumamente importante que la presión del trabajo se convierta en una tarea estimulante y que finalmente la censura y la reserva se conviertan en apertura y honestidad.

Se propone que estas políticas abarquen todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, desde las actividades comerciales llevadas a cabo por el equipo de ventas, los procesos involucrados en el departamento de entregas, y las actividades administrativas correspondientes a los procesos complementarios de la organización.

Vale la pena resaltar que no hay una sola forma correcta de llevar a cabo el *coaching* dentro de una empresa. Cada uno de los directivos y gerentes tiene la tarea de establecer un objetivo y llegar a él por medio de caminos alternativos. La abundancia de posibilidades hace que la dirección tomada sea una forma de arte con la cual mejorar, apreciar y disfrutar su lugar de trabajo.

#### **10.4 Beneficios para la organización**

La implementación e institucionalización de estas actividades permitirá que la organización logre mejorar diversos procesos y, por consiguiente, obtener más beneficios y proyectarse como una empresa sostenible en el largo plazo. A continuación, se describirán cada uno de los beneficios que puede recibir la organización por cada una de las actividades propuestas:

##### **10.4.1 programa de mentoring**

La organización se beneficia porque el personal integrado a este sistema se siente más positivo, participativo e integrado. El rendimiento, la productividad y la motivación del personal aumentan y, consecuentemente, hay una mayor atracción y retención del personal. Por lo tanto, el coste de formación y desarrollo puede reducirse porque las personas aprenden en el propio puesto de trabajo. Los beneficios más comunes y generales para la organización son:

- Mejorar el rendimiento y productividad de los mentores y alumnos.
- Favorecer el clima organizacional.
- Formar habilidades técnicas y directivas
- Reclutar y retener personas con alto potencial y altos niveles de competencias
- Reducir la rotación del personal
- Aumentar el aprendizaje de los alumnos acerca de los clientes, el negocio, de la compañía
- Desarrollar futuros líderes

#### **10.4.2 creación de políticas de trabajo basadas en el desarrollo de la comunicación**

Para comprender de una manera más detallada los múltiples beneficios del correcto desarrollo de estas políticas de trabajo, se hará una lista de los temas que influencia y cómo lo hace:

- **Mejora del desempeño y de la productividad**

Gracias a un sistema de comunicación desarrollado, se puede extraer lo mejor de los trabajadores y del equipo en términos generales.

- **Aprendizaje mejorado**

Herramientas como el coaching actúan como un método de aprendizaje por la vía rápida, no se generan pérdidas de tiempo puesto que es un proceso paralelo de obtención de conocimientos. El empleado siente que aprende de una forma más placentera.

- **Mejora de las relaciones**

El acto de hacer preguntas de tipo reflexivo al empleado significa que se le está dando valor tanto a él como a su respuesta. Si el gerente se limita a dar instrucciones no hay ningún aporte e intercambio.

- **Más tiempo para el gerente**

Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.

## 10.5 Recursos disponibles para la ejecución de la propuesta

Para la ejecución de estas actividades, la organización pone a disposición los siguientes recursos:

- **Información:** libros, sitios web de expertos, material de entrenamientos.
- **Asesoramiento externo:** posibilidad de contratar los servicios de un coach o consultor especializado en desarrollo profesional además de un experto en PNL.
- **Asesoramiento interno:** colegas de trabajo abarcando todos los departamentos de la organización.
- **Habilidades y prácticas internas:** aptitudes de los directivos en el manejo de personal enfocadas a la consecución de los objetivos.
- **Disponibilidad de tiempo:** apertura de espacios dentro del horario de trabajo para realizar las diferentes actividades.

## 10.6 Principios para el desarrollo de la propuesta

Es importante que la gerencia establezca una hoja de ruta para la implementación de las actividades propuestas dentro de este documento. Debido a la naturaleza de las herramientas de mejora propuestas, debe haber cierto grado de flexibilidad en las tareas que se planeen realizar.

Una vez se establezcan las actividades a realizar, se debe asignar responsables para el cumplimiento de las tareas. Esto es de vital importancia para que exista control y métodos de medición que puedan definir en qué grado las actividades del plan de mejora son eficientes y efectivas.

Finalmente, para el correcto desarrollo del plan de mejora propuesto es necesario el apoyo de todos los actores de la organización (gerencia, departamento comercial, departamento logístico, departamento administrativo, y supervisores). Cada uno de estos actores tiene un rol y un tipo de tareas específico a realizar y la consecución de esas actividades tendría como resultado mejoras del desempeño a través de la mejora de los sistemas de capacitación y comunicación.

## 11. CONCLUSIONES

A través de este documento se ha podido observar que las MIPYMES tienen gran relevancia dentro del entorno empresarial colombiano. Debido al impacto social que éstas tienen, entenderlas a profundidad representa uno de los principales objetivos para las nuevas generaciones de administradores y para las instituciones de educación superior. Para comprender más a fondo las realidades que se viven en el ambiente de la pequeña empresa, se analizó la operación de la comercializadora Franco Echeverry S.A.S, organización del sector de consumo masivo, con el objetivo de detectar áreas en las cuales existen oportunidades de mejora y posteriormente ofrecer una propuesta de fortalecimiento basada en conocimientos teórico-académicos.

El trabajo de campo realizado dentro de la comercializadora mostró que las oportunidades de mejora de mayor relevancia se encontraban en el área de la capacitación y la comunicación, lo que finalmente llevó a unir esfuerzos para diseñar una serie de actividades encaminadas a mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través del mejoramiento de las habilidades técnicas y comunicativas.

En primer lugar, para que el trabajo de campo fuera representativo para toda la organización, se estableció el tamaño de la muestra mediante la implementación de un modelo estadístico que mostrara el tamaño ideal de la muestra poblacional. Seguido de esto, la recolección de información se hizo mediante el diseño y la aplicación de una encuesta con escala de tipo *Likert*, en la cual se utilizó unos parámetros de acuerdo o desacuerdo para medir la percepción que tienen respecto a los programas de capacitación y el tipo de comunicación que se presenta de dentro de la organización.

Una vez procesados los datos recolectados se pudo observar que los aspectos a mejorar en términos de capacitación son, entre otros, que existe la percepción de que el programa de capacitación actual de la organización no contribuye a mejorar de manera significativa las habilidades técnicas de los trabajadores. Además, se muestra que la organización no identifica claramente las necesidades de formación y desarrollo de todos los trabajadores. Finalmente, se

percibe que los empleados no están mejorando sus conocimientos debido a falta de actualización de los mismos.

En términos de comunicación se pudo observar que hay muy poca comunicación entre los diferentes departamentos para resolver problemas dentro de la organización. Además, se percibe que el tipo de comunicación que se presenta nivel interdepartamental no es el adecuado y, finalmente, que no se está reconociendo el esfuerzo del trabajo de ellos de una forma clara.

El deterioro de estas dos áreas conlleva a que los trabajadores de la organización se muestren deficientes en materia de innovación en su puesto de trabajo, lo que se puede asociar a poca productividad y un bajo desempeño.

Una vez entendida la problemática, los esfuerzos se encaminaron hacia la creación de actividades que puedan fortalecer las áreas de capacitación y comunicación. Es por esto que en la propuesta de mejora planteada se habla de iniciativas como: diseño de un sistema de diagnóstico de capacitación, plan de *mentoring*, y un desarrollo de políticas de trabajo enfocadas en el desarrollo de la comunicación.

Finalmente, es importante resaltar que los resultados de estas actividades están atados a un correcto método de seguimiento y control además de la participación y el compromiso de todos los actores de la organización.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2012). En J. Whitmore, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. (pág. 185). Barcelona: Paidós.
- Abramo, L. (1992). Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva. En L. Abramo, *capacitación y gestión de la mano de obra* (pág. 98).
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista . En *Revista de Psicología de la Universidad de Chile* (págs. 139-148). Santiago.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A .
- Anglés, M. R. (Enero de 2005). El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2000). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Documento N°16*. Madrid.
- Banco de la República*. (diciembre de 2012). Obtenido de Mercado de Trabajo en Colombia: hechos, tendencias e instituciones: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/lbr\\_merc\\_trab\\_c.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/lbr_merc_trab_c.pdf)
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Bradbury, A. (2001). *Desarrolle sus Habilidades con PNL*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Colombia: Editorial Lily Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

- DANE. (2005). *Reporte de MIPYMES núm. 3*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: disponible en <http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096>
- Diez, J., & Abreu, J. L. (septiembre de 2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)
- Flippo, E. B. (1970). *Principios de administración de Personal*. Sao Paulo: Atlas.
- García López, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.zip>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Hoyler, S. (1970). *Manual de Relaciones Industriales*. Sao paulo: Pioneira.
- Jaramillo Naranjo, O. (30 de mayo de 2003). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Obtenido de Revistas Científicas Universidad del Norte: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/4\\_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf)
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: Definitional in analyzing a complex phenomenon*. Beverly Hills: Ws Paine.
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño, una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pavez Salazar, A. A. (Diciembre de 2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaiso, Chile.
- Rama, R. (1999). *Tasa de beneficio e innovación en los grupos estratégicos de la industria alimentaria internacional*. España.
- San Francisco School of Nursing. (2006). *Comunicación y Solución de Problemas*. San Francisco: Childcare Health Program, University of California.
- Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega editores.

- Tuesca Molina, R., Iguarán Urdaneta, M., Suares Lafourie, M., Vargas Torres, G., & Vergara Serpa, D. (2006). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/>. Obtenido de Síndrome de desgaste profesional en enfermeras/os del área metropolitana de Barranquilla:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/4088/2502>
- Universidad del Rosario. (2014). *misión facultad de Administración*. Obtenido de Universidad del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/administracion/ur/quienes-somos/mision---vision/>
- Vallejo, P. M. (2007). La fiabilidad y los tests de escala. madrid, España.
- Vergara, M. P., & Vicaría, L. (2009). *SER O APARENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COLOMBIA: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Waite, W. (1952). *Personnel Administration*. Nueva York: Ronald Press.
- Whitehill, A. (1955). *Personnel Relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Whitmore, J. (2012). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.
- Wolfgang, L. (2001). *El papel de la legislación y la regulación en las políticas de uso eficiente de la energía en la Unión Europea y sus Estados Miembros*. Santiago de Chile: ISBN: 92-1-321837-0.
- Yoder, D. (1956). *Personnel Management and industrial Relation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.