



“Sistematización de la experiencia Faismon S.A.S”

Autor(es)

Sebastián Usma Bermúdez

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administración de empresas

Asesor

Juan Esteban Rodríguez Gómez, Docente investigador

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Contenido

1. Introducción.....	3
1.1 Características generales	3
1.2 Presentación general de la experiencia.....	4
Funciones centrales de la práctica – otras actividades	4
Tiempo de la práctica.....	8
Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica	9
2. Desarrollo.....	12
2.1 Ejes de problematización a partir de la experiencia	12
Problema u oportunidad identificada a partir de la acción del practicante	12
Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada	13
Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada.....	14
2.2 Contexto teórico.....	18
Teorías y conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada.....	18
Los planes de formación	18
La formación en la empresa.....	19
Como realizar una buena detección de necesidades formativas en la empresa	19
2.3 Técnicas de investigación para la recolección de información.....	20
Aplicación de técnicas.....	20
Entrevista	20
Observación participante	22
2.4 Niveles de análisis	23
Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada	23
Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada	24
Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada	25
3. Conclusiones.....	26
3.1 Reflexiones finales	26
Sobre el proceder de la organización	26
Sobre el proceder del practicante	26
Desde lo teórico	27
3.2 Propuestas para la organización	27
En lo estratégico y lo operativo	27
Para las prácticas.....	28
4. Referencias	28

1. Introducción

1.1 Características generales

Faismon S.A.S es organización que fue constituida legalmente el 8 de febrero de 1991 en la ciudad de Medellín, desarrollando labores de fabricación y montaje de estructuras metalmeccánicas como: chimeneas, escaleras, plataformas, tanques y ductos. Para el año 1995 incursionó en el servicio de alquiler de grúas telescópicas, la cual fue una estrategia de negocio hábil y eficaz para la contribución de su crecimiento. Ya en el año 2005 decidieron implementar una nueva unidad de negocio llamada “Mantenimiento industrial”, que actualmente es una de las unidades más grandes dentro de la compañía. Hoy en día, también se tienen como unidades de negocio “Trabajo seguro en alturas” y “Dinner in the sky”, siendo en total 5 unidades de negocio con alrededor de 500 trabajadores legalmente vinculados. Esta organización pertenece al sector metalmeccánico, este, es uno de los sectores más productivos dentro de la industria, logrando fortalecerse como una cadena exportadora llevando su trabajo a otros países.

Los directivos han sabido buscar y mantener a sus clientes por medio de una gran contribución en el desarrollo de las actividades en las diferentes plantas donde se ubica, a través de su participación en los diferentes proyectos y mantenimientos de maquinarias en las distintas organizaciones donde trabaja, llegando a tener como clientes importantes al Grupo Nutresa, Tropical Coffee Company, Solla S.A, entre muchas otras, pudiendo de esta manera, operar nacionalmente en diferentes regiones de Colombia, como lo son: Medellín, Pasto, Cartagena, Santa Marta, Bogotá, Montería, Buga, entre otras, garantizando con su trabajo el buen desarrollo de las actividades y la contribución en los diferentes procesos de cada planta.

Faismon S.A.S ha desarrollado proyectos de gran importancia a nivel nacional, cumpliendo de esta forma con su misión de contribuir al desarrollo económico del país, garantizando el progreso de las ciudades donde se vincula, por medio de la mitigación del desempleo y la promoción del gasto público en el sector con la nómina que paga. Faismon S.A.S se destaca por ser una organización que satisface necesidades y expectativas referentes a la prestación de servicios, trabajando siempre con responsabilidad y cumplimiento, conservando ante todo el respeto para alcanzar las metas establecidas y generando valor a los grupos de interés, cumpliendo su visión de ser una organización con cobertura nacional, distinguida por brindar soluciones integrales, aportando al desarrollo sostenible en los aspectos sociales, económicos y ambientales.

1.2 Presentación general de la experiencia

Funciones centrales de la práctica – otras actividades

La función central de la práctica laboral es principalmente cumplir con el objetivo de actualizar los perfiles, funciones y deberes de cada uno de los cargos que se encuentran dentro de la organización en el área de “Mantenimiento industrial”; este trabajo de los perfiles implica identificar un perfil mínimo para ser contratado en el cargo y uno deseado que llevará a implementar diversos cursos y capacitaciones para el desarrollo constante de fortalezas en todos los trabajadores, luego de ello se terminarán realizando las matrices de habilidades y competencias para cada una de las obras y el plan de formación con un cronograma establecido para su implementación.

Otras actividades realizadas dentro de la práctica laboral son: la inscripción al “Proveedor ejemplar del Grupo Nutresa” y la realización de todos los perfiles de la empresa. La inscripción al “Proveedor ejemplar del Grupo Nutresa” fue una actividad encargada por los diferentes puestos administrativos, los cuales, dieron la tarea de desarrollar todo el trabajo que implicaba esta labor. Este proceso consistía en la recolección y redacción de una forma eficaz y eficiente de toda la información solicitada en cada numeral del trabajo, con el fin de ser uno de los ganadores del concurso, por medio de la evolución y las buenas prácticas de la empresa demostradas verazmente, esto, atraería un reconocimiento de gran importancia para la compañía. La segunda actividad fue la realización de los perfiles, lo cual se dio, gracias al trabajo satisfactorio realizado en el área de mantenimiento, el trabajo dio una sensación en la organización de eficiencia y eficacia, lo que llevó a la decisión de continuar con el tema de perfiles en toda la organización, tanto para cada puesto operativo en cada área, como cada puesto administrativo, lo cual serviría para la identificación de cada cargo, junto con sus deberes y responsabilidades, con el fin de poseer una guía que contribuiría no solo con la identificación del cargo actual, sino también, con las futuras contrataciones de personal.

A continuación, se muestra el formato sobre el cual se realizó la identificación de cada cargo (ver imagen 1: descripción de funciones y cargos). Cabe mencionar que el formato fue cambiado alrededor de 5 veces a medida que el desarrollo del trabajo iba en proceso, lo que implicó una mayor carga laboral debido a las actualizaciones que se tuvieron que realizar para todas las obras sobre las que ya se había culminado la tarea, es por lo anterior que el trabajo se iba poniendo cada vez más largo y por consiguiente, requiriendo de más tiempo para la entrega de todo el trabajo final, este formato fue desarrollado para cada cargo en el área de mantenimiento, los cuales fueron en total

alrededor de 55, mientras que en el área administrativa fueron alrededor de 25 y en las demás unidades de negocio alrededor de 13 cargos.

Imagen 1: descripción de funciones y cargos

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS			CODIGO:
					VERSION:
					VIGENCIA:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
CARGO	DEPENDENCIA	CARGO DEL JEFE INMEDIATO	CARGOS QUE LE REPORTAN Y No PERSONAS A CARGO	FECHA ACTUALIZACIÓN	
INFORMACIÓN DEL CARGO					
OBJETIVO DEL CARGO:			INDICADOR:		
RESPONSABILIDAD Y LÍMITES DE AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES					
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR			DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR		
RELACIONES DE TRABAJO					
RELACIÓN CON			TIPO DE RELACIÓN		
INFORMES PARA APOYAR SU GESTIÓN					
INFORMES QUE REQUIERE			INFORMES QUE ENTREGA		
REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO					
NIVEL DE EDUCACIÓN (X)	PRIMARIA / SECUNDARIA	TÉCNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO
TÍTULO ACADÉMICO:			PARAMETROS	VALOR	UNIDAD
MANEJO O CONOCIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:			FORMACION/ COMPETENCIA/ HABILIDADES REQUERIDAS:		
TOLENCIA A LA PRESIÓN (Es la capacidad para actuar con eficiencia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. Incluye la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia)			PROACTIVIDAD (Emprender acciones anticipándose a las soluciones de problemas futuros. Actúa rápida y decididamente en una crisis, verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos)		
SENTIDO DE PERTENENCIA (Colaborador que se siente parte de la empresa y toma los objetivos del equipo como propios; al estar comprometido con el trabajo aumenta su desempeño y contribuye a mejorar el ambiente laboral al mantener una actitud positiva que contagia de entusiasmo a sus compañeros)					
RESPONSABILIDADES CLAVES		DETALLE DE RESPONSABILIDADES CLAVE			
VALORACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO (Estar abiertos al cambio para afrontar las transformaciones que se presentan a nivel interno y externo de nuestra organización)			ORIENTACIÓN AL LOGRO (Capacidad para centrarse en lograr los objetivos y prioridades fijadas)		
CREATIVIDAD E INOVACIÓN (Nos enfocamos en nuevas ideas orientadas a brindar servicios compatibles a los cambios del entorno)			COMUNICACIÓN ASERTIVA (Ser concretos y claros en lo que queremos manifestar y diligentes con divulgación de la información de la compañía a todas la partes interesadas para todos marchar hacia el mismo norte)		
TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar en sinergia para lograr los objetivos organizacionales)					
TAREAS DE ALTO RIESGO APLICABLES AL CARGO					
Tareas en alturas		Tareas con productos químicos		Tareas en espacios confinados	
Trabajos en caliente		Tareas con energías peligrosas		Izaje de cargas	
Otro?					
Requerimientos Físicos y Mentales		Porcentaje de exposición durante la jornada laboral			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76-100%
Carga Física					
Posición Sedente					
Posición Bípeda					
Motricidad Gruesa					
Motricidad Fina					
Destreza Manual					
Levantamiento y Manejo de Cargas					
Velocidad de reacción					
Carga Mental					
Análisis de información					
Recibir información oral/escrita					
Producir información oral/escrita					
Emitir respuestas rápidas					
Atención y concentración					
Repetitividad y monotonía					
Interpretación de signos y símbolos					
Habilidad para solucionar problemas					
RIQUISITOS DESEADOS					
NIVEL DE EDUCACIÓN (X)	PRIMARIA / SECUNDARIA	TÉCNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO
TÍTULO DE FORMACION:			PARAMETROS	VALOR	UNIDAD
MANEJO O CONOCIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:			FORMACION/ COMPETENCIA/ HABILIDADES REQUERIDAS:		
Grupos de apoyo a los que podrá pertenecer en la compañía	COPASST	BREDA DE EMERGENCIA	COMITÉ SEGURIDAD VIAL	AUDITORIAS INTERNAS	COMITÉ CONVIVENCIA LABORAL

Elaborado por: Sebastian Usma Bermudez

Fuente: Elaboración en conjunta con Faismon S.A.S

Las primeras dos semanas ellos asignaron al coordinador de operaciones como instructor del practicante, el cual debía proceder a realizar una amplia inducción sobre toda la organización en general, con el fin de preparar al aprendiz para los diferentes trabajos en campo que venían en camino; se debe resaltar que dentro de esta inducción al practicante le fue permitida la asistencia a varias entrevistas de trabajo, donde se llegaron a consentir sus opiniones sobre los entrevistados en el momento final de las decisiones, fue una experiencia muy enriquecedora, la cual contribuyó en el conocimiento en campo con los aspirantes, para identificar fortalezas, debilidades, conocimientos y comportamientos evaluados para la integración de una persona en la organización (estas entrevistas no solo fueron con el coordinador de operaciones, sino también, con la directora de gestión humana).

Luego de terminar la inducción, comenzaron a dar las directrices para comenzar el trabajo en campo, junto con la base de datos de todas las obras, la cual contenía, todo el personal activo en cada una de ellas, además de sus cargos e identificaciones. La primera obra que se visitó fue Andercol Barbosa, donde el trabajo se hizo demasiado lento y con muy poco avance, debido a la inexperiencia personal en el trabajo en específico y la saturación de información por parte del coordinador de obra, mucha de la información suministrada, tal vez no fue necesaria para el trabajo, pero si fue muy enriquecedora personalmente para los conocimientos propios sobre la empresa y de la obra en general, es por lo anterior que me fue imposible la culminación del trabajo de aquella obra con una sola visita.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro (ver imagen 2: Información y procedimiento de trabajo), la información general que necesité, que agrupé y que tomé como guía para ir desarrollando todo el trabajo de los perfiles en cada una de las obras. Allí se encuentra plasmado el número de obras, el nombre de las obras, la ubicación con su cercanía, el instrumento de trabajo (visita o video llamada), el orden de visita y el estado del proceso, adicionalmente se debe decir que, la obra de Tropical Coffie se encontraba "en proceso" debido a dificultades que se presentaron para la realización del trabajo allí.

Imagen 2: información y procedimiento del trabajo

							Estado	
							Hecha	
							En proceso	
							Sin autorización	
#	Obra	Cargos	Ubicación	Cercani	Instrumento	Orden	Estado	
1	Zenu	17	Bello	Si	Visita	1		
2	Alimentos carnicos Envigado	11	Envigado	Si	Visita	2		
3	Noel Admon	11	Guayabal	Si	Videollamada	3		
4	Alimentos carnicos Bogota (Zuiso)	11	Bogota	No	Videollamada	14		
5	Andercol Mamonal	11	Cartagena	No	Videollamada	19		
6	Tropical Coffie	11	Santa marta	No	Videollamada	21		
7	Enka MTTO	10	Girardota	Si	Visita	6		
8	Andercol Barbosa	8	Barbosa	Si	Visita	4		
9	Nal. Chocolates Bogota	8	Bogota	No	Sin conocimiento		Cerraron la obra	
10	Nal. Chocolates rionegro	7	Rionegro	Si	Visita	8		
11	Solla Bello	6	Bello	Si	Visita	5		
12	HRA Uniquimicas	6	La estrella	Si	Visita	7		
13	Solla Buga	6	Buga	No	Visita	17		
14	Solla Mosquera	4	Mosquera	No	Visita	18		
15	Alimentos carnicos Rionegro	3	Rionegro	Si	Visita	9		
16	Andercol Turbaco	3	Cartagena	No	Videollamada	20		
17	Pasta Doria	3	Bogota	No	Videollamada	15		
18	Alimentos carnicos La Ceja	2	La ceja	Si	Visita	10		
19	Cedis Cartagena	2	Cartagena	Si	Visita	11		
20	Cedis Monteria	2	Monteria	Si	Visita	12		
21	Cedis Pasto	1	Pasto	Si	Visita	13		
22	Encoclavos	1	Bogota	No	Videollamada	16		

Fuente: Elaboración propia

Luego de culminar todo el trabajo anterior, se deben realizar las matrices de habilidades y competencias para cada una de las obras, dentro de las cuales se verán reflejadas las capacidades de cada uno de los trabajadores, además, de sus destrezas, esto, con el fin de identificar los vacíos que acogen a cada trabajador en el cargo en el que se desenvuelven independientemente de cada obra en la que está, con el fin de llenar esos vacíos a partir de conocimientos, a través de diversos cursos y capacitaciones brindadas por la organización y gestionadas por mí, como practicante.

Tiempo de la práctica

El periodo de estancia en la organización es desde el 17 de diciembre del año 2020, hasta el 17 de junio del año 2021, fecha en la cual se ve culminada la práctica laboral, cumpliendo de este modo con los respectivos 6 meses de aprendizaje dentro de la organización.

Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica

Del 17 de diciembre del 2020 al 4 de enero del 2021: durante todo este periodo, fue asignado un tutor al practicante, encargado de realizar una inducción general de la organización, el tutor asignado fue el “Coordinador de operaciones”, esto, con el fin de garantizar un trabajo seguro, con conocimientos sólidos que validaran toda la tarea venidera, la cual, requería del entendimiento tanto de la empresa en general, como de las obras y los cargos en específicos que abarcan a toda la compañía.

El tiempo con el tutor permitió tener la oportunidad de ingresar a diferentes exámenes y entrevistas de trabajo presentadas por la organización para la contratación de su personal. Esta experiencia fue muy provechosa, pues allí se pudo identificar en su momento los conocimientos, técnicas y formas de evaluación que se pueden utilizar para la contratación de personal, además, fue consultada la opinión del aprendiz culminada una entrevista para tomar las decisiones finales, lo que dio a sentir un reconocimiento de los conocimientos propios estudiados en la carrera, haciendo que se sintiera identificado y con sentido de pertenencia en la organización en un corto plazo.

Del 4 de enero del 2021 al 12 de febrero del 2021: entre este intervalo de tiempo fue un aprendizaje constante, dado que se comenzaron a seguir las órdenes del jefe directo, el cual tiene por cargo “Director de mantenimiento”. Se inició el trabajo eficientemente según las instrucciones brindadas para realizarlo, este trabajo constaba de la recolección de información a partir de cada una de las obras con sus respectivos cargos, con el fin de actualizar los perfiles, funciones y deberes de cada cargo, independizando cada una de las obras, ya que, se tiene entendido que un cargo en una obra, no realiza precisamente las mismas funciones que en otra.

Considero importante hablar de algunas de las obras trabajadas, ya que la experiencia y la información recolectada fueron sustancialmente enriquecedora tanto para el desarrollo del trabajo, como para la formación profesional como administrador de empresas.

La segunda obra a la que se asistió fue a Zenú, allí se dio cuenta de las personalidades tan distintas que se pueden encontrar dentro de las obras en sus distintos líderes, lo que implica un modo de liderar completamente diferente, que sin embargo, estará enfocado en cumplir un mismo fin u objetivo, a pesar de las grandes diferencias en sus personalidades para el manejo de su personal, no se podría decir que uno lo haga mal, simplemente cada persona tiene su modo de ejercer su trabajo. El coordinador de aquella obra, quien es un hombre de una mayor edad con respecto a los demás, fue una persona muy colaborativa, el cual cedió todo el tiempo necesario, sin embargo, el trabajo se hizo demasiado largo, puesto que no tenía clara toda la información que se le solicitaba, incluso en muchos momentos él mismo le preguntaba a sus trabajadores

cuales funciones eran las que cumplían en sus trabajos, sobra decir que tampoco pude culminar en una sola visita.

Del 15 de febrero del 2021 al 20 de febrero del 2021: fue realizada la inscripción de la organización al concurso de “Proveedor ejemplar del Grupo Nutresa”, la cual requería de la recolección general de toda la información de la empresa que allí se solicitara. Se pedía en cada punto archivos adjuntos que validaran la información junto con una justificación escrita para argumentar cada numeral que se presentaba. Actualmente se sabe que la empresa pasó a la fase intermedia, donde se evaluará la información y las acciones de la organización allí descritas por unos expertos, en caso de pasar a la última fase, llegará la invitación al evento como finalistas para la premiación.

Este trabajo fue beneficioso para el conocimiento general de la organización, ya que, este permitió conocer con mucha más profundidad cada una de las labores sobre las que se desempeñaba la empresa, como era cada uno de los procesos y que hacía la organización en pro de la comunidad o sociedad donde se desenvolvía. El trabajo obligó a pasar por las diferentes áreas de la empresa en busca de información como lo son, compras, gestión humana, financiera, archivos, entre otras, para solicitar información que ayudaría a la culminación del trabajo y que contribuiría personalmente al entendimiento de la organización en general.

El trabajo realizado con el fin de ganar el concurso no fue uno de los seleccionados en la premiación, sin embargo, si logro llegar a la final donde la organización estuvo presente durante el evento.

Del 20 de febrero del 2021 al 5 de marzo del 2021: fue culminado todo el trabajo de los perfiles, funciones y deberes en todas las obras del área de mantenimiento (en total 21 obras), el trabajo se realizó identificando, además, la lista de cursos y/o capacitaciones requeridas para su futura implementación.

La terminación del trabajo de perfiles, funciones y deberes de cada cargo en el área de mantenimiento ayudó a identificar el trabajo que debía desarrollar cada cargo en cada una de las obras, dado que, como se ha venido mencionando antes, un cargo en una obra no necesariamente cumple el mismo rol que en otra.

Del 8 de marzo del 2021 al 30 de abril del 2021: en este periodo, se continuó con el trabajo que se venía realizando en las obras del área de mantenimiento, el cual proseguía con la realización de las matrices de competencias y habilidades para cada obra, con la independencia de los conocimientos reales de cada trabajador en cada una de las ocupaciones, identificando para ello, las formaciones actuales y las requeridas.

Durante este trayecto de tiempo se realizó además el siguiente paso: alimentar el formato de plan de formación con los respectivos cursos y/o capacitaciones solicitadas para llenar a los trabajadores con los conocimientos requeridos en busca de mejorar la eficacia y eficiencia de las labores en las obras.

El trabajo tuvo algunas complicaciones para su entrega anticipada, debido a la falta de tiempo del que carecían los coordinadores de cada obra, es por esto que, se les fue enviada una de las matrices para que la diligenciaran con los datos reales de sus trabajadores en planta, esto se realizó así, porque se sabe que según la experiencia vivida hasta este punto, la recolección de la información que se solicitaba para esta, era de una forma muy directa con cada trabajador y una reunión con ellos habría causado una mayor demora para la culminación de la matriz. Para realizar la segunda matriz, me reuní individualmente con cada coordinador de cada una de las obras vía virtual (Teams) para poder explicarles el proceso, la forma y el fin con el que se estaba ejecutando dicho trabajo.

Se terminaron concretando las matrices en todas las obras y definiendo el plan de formación con sus respectivas fechas de implementación, todo esto se concluyó en este periodo de tiempo.

Del 3 de mayo del 2021 al 1 de junio del 2021: se realizaron los perfiles de las demás unidades de negocio (unidad de Proyectos y unidad de guas), donde se decidió en el proceso de la ejecución del trabajo, llevar a cabo este, directamente con cada empleado que estuviera ejerciendo el cargo, en vez de con su jefe inmediato, que es como se había realizado antes, sin embargo, se terminó revisando y corrigiendo puntos con los líderes. Luego de haber terminado todos los cargos operativos, se comenzaron y se concluyeron también, en este mismo periodo de tiempo, todos los perfiles administrativos de la empresa.

Cabe mencionar que en esta misma línea de tiempo, la empresa recibió la invitación del “Grupo Nutresa” por el hecho de que el trabajo realizado sobre “El proveedor ejemplar”, cumplió y paso todas las fases transcurridas para participar en el evento final que consolidaba a las organizaciones que podrían ser premiadas por su buen obrar empresarial.

Del 2 de junio del 2021 al 17 de junio del 2021: en este periodo final se realizaron los últimos ajustes de mejora a todos los trabajos realizados. Se hizo entrega final de todo el trabajo, y se realizó además, una pequeña explicación de todo el trabajo a un practicante que entró nuevo en el momento, el cual requería de la información para su trabajo venidero.

2. Desarrollo

2.1 Ejes de problematización a partir de la experiencia

La organización constituida en la actualidad como gran empresa, contando con mas de 500 empleados descubrió la necesidad del perfilamiento y la formación de los diferentes cargos que hay dentro de la compañía, esto debido a que se estaban encontrando inconsistencias en algunos de los trabajos realizados por los diferentes técnicos que llevaban el nombre de la organización en los puntos de trabajo, siendo este problema una oportunidad de mejora interna, visto no solo para mejorar técnicamente, sino también, desde el punto de garantizar a través de cursos y capacitaciones una mano de obra mas optima, capaz y calificada válidamente por medio de sus pruebas. Determinando con ello sus conocimientos y capacidades personales para la realización de su labor.

Los planes de formación y el perfilamiento de los cargos dentro de la compañía traerían consigo una mejoría teórica-practica y un aclaramiento concreto de los diferentes cargos y sus funciones presentes al firmar su contrato de trabajo, ya que, se encontraban vacíos formales que no explicitaban las todas las funciones de cada cargo, lo que originaba problemas con los empleados al creer que no tenían ciertas responsabilidades que eran encomendadas por sus superiores.

Problema u oportunidad identificada a partir de la acción del practicante

La oportunidad identificada a partir de la posición de practicante y sobre la cual se tuvo total incidencia, es que hay necesidades de formación específicas de acuerdo a las obras, porque los técnicos están saliendo de sus academias de formación con una información general que no está supliendo las necesidades de las organizaciones a las que son enviados los colaboradores para ejercer sus trabajos, algunos ejemplos de los conocimientos que se deben complementar son: en neumática, hidráulica, electricidad, reductores, rodamientos, motores eléctricos, interpretación de planos, entre otras; esto, dependiendo del cargo y la obra en la que estén ejerciendo sus trabajos, es por esto, que la oportunidad de mejorar a través de la realización de diversos cursos y/o capacitaciones es fundamental y beneficioso para la organización, ya que, contribuirá a llenar esos vacíos o deficiencias que los técnicos están teniendo en el desarrollo de sus labores, garantizando de esta forma trabajos de calidad y un valor agregado de certificaciones que ayudarán a no dudar de la capacidad de los colaboradores para la culminación de cualquier tipo de trabajo o actividad para el que estén contratados en la

planta, afianzando, tanto para los nuevos, como para los antiguos clientes, todos los trabajos, este plan se dio, debido a que se han notado inconformidades en trabajos por supuestas malas culminaciones en los detalles que causaron fallas en las maquinarias, utilizando esto, como oportunidad de mejora interna, a través de las formaciones.

La identificación de estas falencias presentadas (dependiendo de cada obra) es totalmente necesaria para la retroalimentación organizacional interna, con el fin de plantar en las obras, trabajadores con habilidades competentes en ellas, conociendo la ejecución de las diversas tareas demandadas por el medio en el que estén, es decir, distintas regiones y/o plantas en las que estén ubicados ejerciendo los trabajos.

Esta oportunidad se presenta en un momento donde es difícil la inversión para cualquier compañía, y donde la rotación interna del personal se ha convertido en una tendencia, ya que, además de renuncias imprevistas, algunos de los colaboradores que entran nuevos para la dirección del personal, han identificado la necesidad de un cambio en el personal, es decir, realizar nuevas contrataciones para sus equipos de trabajo, esto, con el fin de mejorar el servicio prestado en cada obra sobre la que son responsables.

A pesar de lo anterior, la disminución de ingresos y la crisis mundial que se está viviendo en la actualidad por la pandemia (Covid19), la oportunidad hallada de formación, se está implementando dentro de la organización, ya que, gracias al tipo de servicio que presta la unidad de negocio "Mantenimiento Industrial", el área de mantenimiento no ha dejado de tener ingresos, a comparación de las otras unidades, aunque, si han disminuido los contratos a causa de la poca demanda presentada en épocas de "Covid19", a pesar de ello, la empresa sigue teniendo la suficiente fuerza financiera para fortalecer a sus colaboradores en el desempeño de sus actividades a través de los cursos y/o capacitaciones que se han identificado como una necesidad, donde se busca facilitar o simplemente complementar las diferentes técnicas o conocimientos de los diversos cargos o puestos de trabajo sobre los que funciona la organización en esta área.

Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada

El Director de la unidad de negocio de Mantenimiento industrial, dada la oportunidad presentada de mejorar a su equipo de trabajo, ha optado por la contratación de un practicante de administración de empresas, el cual está encargado de todo el desarrollo del trabajo, es decir, la diferenciación de los cargos en las distintas obras, la identificación de las diferentes necesidades según cada obra, la realización de las

matrices y la ejecución de un plan de formación que contribuirá a las competencias y habilidades de cada trabajador en las diferentes obras sobre las que se está prestando el servicio de mantenimiento industrial.

Otro de los posibles problemas que llevaron a tomar la decisión de intervenir a través de las formaciones, fue que una pequeña parte de los colaboradores, ejercían sus cargos con conocimientos empíricos, es decir, que sin la formación adecuada, ya estaban realizando sus funciones, ayudando con la formación, a suplir todos los conocimientos teóricos que pudieran faltar en algunos casos.

Antes de la pandemia ya se implementaban diversos cursos y capacitaciones que fortalecían los trabajos a ejecutar, sin embargo, debido al cese de actividades y por consiguiente la pérdida económica que se generó a raíz del covid 19, esta actividad paró, y no se volvió a implementar sino hasta hace poco, contratando para ello, personas que se encargaban específicamente del tema.

Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada

Como practicante se ha tenido total incidencia sobre la oportunidad identificada, ya que, el fin de esta contratación es precisamente para abarcar el desarrollo de todo el proceso que conllevaría a suplir todas las necesidades que tiene cada obra, a través, de un plan de formación, el cual sería el resultado final de todo el trabajo culminado. El trabajo tuvo varias etapas, la primera fue la realización de la identificación de cargos, funciones y deberes en todas las obras que poseía el área de mantenimiento industrial. A partir de esto, se pudieron identificar unas necesidades de formación, las cuales se convertirían en oportunidades de fortalecimiento en la industria; luego de la identificación de las formaciones necesarias, se pasó a la realización de 2 matrices: una de competencias, donde se plasmaba toda la información actual y real de cada trabajador, con el fin de definir las competencias en la formación de cada uno de los colaboradores; y la otra, de habilidades, donde se presentaban una agrupación de cursos en una habilidad, para determinar el nivel de conocimiento de las mismas.

A continuación se muestra la matriz de competencias de la obra Noel-Admón, sobre la cual, se presentó la primera matriz terminada de todo el trabajo de una forma anticipada, ya que, esta fue la obra que tuvo la urgencia de presentar un trabajo de mejora, debido a problemas internos que se presentaron, esto, con el fin de brindar una satisfacción plena al cliente, haciendo ver la eficacia, la eficiencia y el compromiso que tiene Faismon S.A.S con sus clientes a la hora de prestar su servicio con la mayor calidad posible. En la imagen 3: matriz de competencias Noel Admon, se muestra la

tabla con el número de trabajadores, sus documentos, nombres completos, cargos, educación, formaciones, experiencias laborales y las competencias técnicas de cada uno de ellos (solo es una competencia por trabajador, dado que la compañía ya tenía establecida las competencias que se requerían para cada cargo, esta era escogida por su superior inmediato, determinando cuál de ellas era la que en el empleado se destacaba más) todo esto, con el fin de conocer las competencias reales de cada uno de ellos.

Imagen 3: matriz de competencias NOEL ADMON

MATRIZ DE COMPETENCIAS NOEL ADMON							
#	IDENTIFICACIÓN	COLABORADOR	CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN (Conocimientos / Certificaciones / Cursos)	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS TÉCNICAS
1	XXXXXXXX	XXXXXXXX	COORDINADOR DE OBRA	PROFESIONAL	Ingeniero mecanico	Coordinador	PROACTIVIDAD
2	XXXXXXXX	XXXXXXXX	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TECNICA	Tecnica en secretariado ejecutivo, tecnica en asesoria comercial de entidades financieras, curso en etiqueta y protocolo, curso de atencion personal al cliente y curso de	6 años como auxiliar administrativa	TOLERANCIA A LA PRESION
3	XXXXXXXX	XXXXXXXX	GESTOR HSE	TECNOLOGO	Tecnologo en seguridad y salud en el trabajo y curso coordinador de trabajo seguro en alturas	3 años de auxiliar administrativa y 4 años auxiliar SSTMA	PROACTIVIDAD
4	XXXXXXXX	XXXXXXXX	ELECTROMECANICO	TECNOLOGO	tecnologo electromecanico; curso de diagnostico basico de instrumentacion y control, curso de ingles de 60 horas, curso de aplicacion de los PLC en la automatizacion de los	2 años de electronico y 3 años de mecanico	PROACTIVIDAD
5	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO ESPECIALISTA	TECNICO	Tecnico en refrigeración y aire acondicionado, curso de manejo ambiental de las sustancias refrigerantes y los sistemas de refrigeración aire acondicionado como lo	15 años de mecanico	TOLERANCIA A LA PRESION
6	XXXXXXXX	XXXXXXXX	LUBRICADOR	TECNICO	Tecnico electromecanico con especialización y tecnica en lubricación de maquinaria	9 años de mecanico y 26 años de lubricador	TOLERANCIA A LA PRESION
7	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	Tecnologo en mantenimiento electromecanico industrial y tecnico en maquinaria industrial	2 años de auxiliar, 3 años de pailero y 2 años mecanico	TOLERANCIA A LA PRESION
8	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	tecnologo electromecanico con cursos de dibujo tecnico, mantenimiento de calderas, cursos de mantenimiento mecanico, auxiliares mecanicas basicas, soldadura con	26 años de mecanico	PROACTIVIDAD
9	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	Tecnologo en mantenimiento mecanico industrial y tecnico en maquinaria industrial	4 años de pailero y 2 años de mecanico	PROACTIVIDAD
10	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	Tecnologo electromecanico	1 año como auxiliar de refrigeracion, 3 meses como ayudante de electricidad y 2	TOLERANCIA A LA PRESION
11	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	Tecnologo en mantenimiento mecatronico de automotores	1 año como mecanico y 4 años como auxiliar mecanico	TOLERANCIA A LA PRESION
12	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNICO	Tecnico en soldadura en platina con los procesos SMAW y GMAW	23 años de mecanico	TOLERANCIA A LA PRESION
13	XXXXXXXX	XXXXXXXX	MECANICO GENERAL I	TECNOLOGO	tecnologo en diseño e integración de automatismos mecatronicos, con cursos de primeros auxilios, conformación de brigadas de emergencias y en ingles	6 años de mecanico	TOLERANCIA A LA PRESION
14	XXXXXXXX	XXXXXXXX	PAILERO	BACHILLER	Curso de reparacion de equipos electronicos de uso masivo	3 años de Pailero y 2 de auxiliar	PROACTIVIDAD
15	XXXXXXXX	XXXXXXXX	PAILERO	BACHILLER	No tiene cursos	Pailero	PROACTIVIDAD
16	XXXXXXXX	XXXXXXXX	FRIGORISTA	TECNICO	Tecnico en mantenimiento de equipos de refrigeracion, ventilación y climatización	5 años de mecanico	SENTIDO DE PERTENENCIA
17	XXXXXXXX	XXXXXXXX	AUXILIAR DE FABRICACION Y MONTAJES	BACHILLER	No tiene cursos	5 años de auxiliar	PROACTIVIDAD
18	XXXXXXXX	XXXXXXXX	AUXILIAR DE FABRICACION Y MONTAJES	BACHILLER	No tiene cursos	4 años y medio de auxiliar	TOLERANCIA A LA PRESION
19	XXXXXXXX	XXXXXXXX	AUXILIAR DE FABRICACION Y MONTAJES	TECNOLOGO EN FORMACION	Tecnologo electromecanico industrial en formacion	4 años y medio de auxiliar	TOLERANCIA A LA PRESION

Fuente: elaboración en conjunta con Faismon S.A.S

Luego de la realización de la matriz de competencias, se efectuó la matriz de habilidades, esta se realizó a través de video-llamadas, las cuales, se programaron con cada coordinador de obra, con ellos, se explicó el funcionamiento de la matriz y lo que se esperaba con la misma.

A continuación se muestra la imagen 4: matriz de habilidades de Noel-Admón. En la matriz se encuentran los diferentes cursos agrupados en distintas habilidades,

Imagen 5: plan de formación NOEL ADMON

PLAN DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO														CODIGO: PLE-TH-001 VERSION: 04 VIGENCIA: 9/11/2020			
PROGRAMA	SELECCIÓN DE PROGRAMAS	NO. EJECUTIVA	PROCESO	OBRA	DIRIGIDO A	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD	COMPETENCIA ASOCIADA	PROVEEDOR	OBJETIVO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	RESPONSABLE DE EVALUACIÓN	Aplica evaluación de conocimiento (SI/NO)	FECHA DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA	METODOLOGIA	EFICAZ SI/NO	OBSERVACIÓN
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Evaluación de síntomas o posibles riesgos de contagio entre los colaboradores	Capacitación	SSTMA	Presencial ARL	Conocer los riesgos de contagio en los colaboradores	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD	SI	25/02/2021	Al terminar la formación		
			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Comunicación asertiva	Capacitación	SER	Magro	Lograr una comunicación más adecuada consistente con los demás, respetando sus intereses y derechos. ... Controla sus sentimientos frente a su interlocutor	Elizabeth Ramirez		NO		Presencial		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Reporte e investigación de accidentes ambientales	Divulgación	AMBIENTAL	Presencial Auxiliar SSTMA	Conocer la metodología, definiciones de como realizar los reportes e investigaciones de los accidentes ambientales	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD	SI	29/05/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Energías peligrosas	Capacitación	SSTMA	Presencial ARL	Prevenir lesiones en los trabajadores causadas por la liberación inesperada de energía y los diferentes tipos de energías existentes	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD	SI	30/03/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Liderazgo	Capacitación	SER	Virtual ARL	Conocer las bases sobre las cuales se idean equipos de trabajo	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD - COORDINADOR	SI	30/04/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Definición de roles y responsabilidades	Capacitación	SSTMA	Presencial Auxiliar SSTMA	Conocer los roles y alcance de cada uno de los colaboradores de la obra	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD - COORDINADOR	SI	30/05/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Certificación en manejo de redes de gas natural	Capacitación	TÉCNICA	Presencial SENA	Ampliar conocimientos y certificar al personal en manejo de red de gas natural para lograr que todo el equipo pueda rotar por otras áreas con conocimientos amplios de cada labor	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	COORDINADOR	SI	30/06/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Manejo integral de residuos	Divulgación	AMBIENTAL	Presencial SSTMA	Reorientación de manejo eficiente e integral de los residuos como resultado final de cada uno de los procesos	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD - COORDINADOR	SI	31/07/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Sistemas neumáticos	Capacitación	TÉCNICA	Presencial SENA	Entender de los distintos elementos y componentes neumáticos utilizados en las técnicas de automatización industrial. Incorpora conceptos de	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	COORDINADOR	SI	31/08/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Manejo de extintores	Capacitación	SSTMA	Virtual ARL	Conocer el tipo de extintores, y agente del comportamiento del fuego	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD - COORDINADOR	SI	30/09/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Sistemas hidráulicos	Capacitación	TÉCNICA	Presencial SENA	Capacitar al personal en conocimientos básicos de sistemas hidráulicos	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	COORDINADOR	SI	31/10/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Atención y servicio al cliente	Divulgación	SER	Presencial Auxiliar administrativa	Conocer conceptos básicos en la atención y servicio al cliente interno y externo	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	AUXILIAR DE SEGURIDAD - COORDINADOR	SI	30/11/2021	Al terminar la formación		
X			Operativo / Administrativo	NOEL	Todos los colaboradores de la obra	Caracterización y aplicaciones de filtros para la calidad de aire interior	Capacitación	TÉCNICA	Presencial ARL	Formar al personal con conocimientos básicos en la caracterización y las respectivas aplicaciones de filtros para la calidad de aire interior	Coordinadora Desarrollo del Talento, Líder SST, Auxiliar SSTMA, Coordinador de Obra	COORDINADOR	SI	29/12/2021	Al terminar la formación		

Fuente: elaboración en conjunta con Faismon S.A.S

Luego de haber introducido todos los cursos identificados como oportunidad de mejora para cada obra, los planes de formación fueron remitidos directamente al área de Gestión Humana, allí se encargarán de planear, organizar, dirigir y controlar la implementación de cada uno de ellos, como ya se sabe, luego de determinar las necesidades de cada obra, no todos los cursos van dirigidos a todo el personal de cada obra, es por esto que, para llevar a cabo el plan, se citarán a los colaboradores dentro de la jornada laboral y solamente se hará en los debidos tiempos, a los cargos necesarios para la realización del curso, de modo que no afecten a gran medida el trabajo normal del día a día, parando la actividad con cada uno de los clientes.

Debo añadir que este trabajo posterior, de buscar los proveedores que dictarían los cursos también iba a ser realizado por mí como practicante, sin embargo, como ya se mencionó antes, el trabajo llegó solo hasta este punto debido a que por el buen trabajo realizado con los perfiles “Descripción de funciones y cargos”, se me pidió la continuación de la actividad con los cargos de toda la empresa.

Los planes de formación no solo se dejaron propuestos, sino que ya se estaban implementando, ya se había conseguido quien los dictara y tiempo después en la organización ya se estaban cursando muchos de los diferentes cursos y capacitaciones presentadas.

2.2 Contexto teórico

Teorías y conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada

Que es un plan de formación

Un plan de formación es un documento realizado por los cargos administrativos de una organización, con el fin de permear a su grupo de colaboradores de una información necesaria durante un periodo determinado para el desarrollo de sus actividades dentro de la compañía. El plan de formación dentro de una compañía se ve como una estrategia de mejora, la cual deberá contener: a quien se dirige, acciones formativas necesarias, resultados esperados y como se evaluarán los resultados obtenidos. El propósito de la formación es capacitar a un determinado grupo de individuos para la realización de tareas o trabajos establecidos dentro de la empresa, es decir, la formación brinda o actualiza los conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución de cada uno de los procesos para los que se realiza la formación, logrando de esta forma una mejora continua de las competencias personales, cabe resaltar, que la formación se considera como un sistema social abierto que se encuentra sumergido en un entorno, y más en este caso en el que se deben aplicar las formaciones dependiendo del lugar en donde se encuentre cada colaborador (Fernández, 1999).

Los planes de formación

La formación es necesaria analizarla desde un primer momento según sea la misión de la organización, sin embargo, se debe mirar a su vez desde una perspectiva técnica, dado que la formación no puede desarrollarse arbitrariamente. Cualquier propuesta de formación que busque suplir las necesidades que acogen a una organización, como afirma (Baron, 2000, citado en Pio, 2006), debe estar englobada en una propuesta formativa que abarque dichas falencias.

El diseño de un plan de formación, según (Pont, 1997, citado en Pio, 2006), es una proyección de factores que busca como finalidad, el cumplimiento de un objetivo establecido, brindando piezas claves para garantizar la buena dirección del mismo, implicando una coordinación de elementos que para ello, deben caracterizarse por tres factores, a saber:

1. Integridad: se refiere a la integración y coordinación de todos los elementos necesarios para el alcance o logro del objetivo establecido.
2. Oportunidad: consta del diseño con el contexto, circunstancias y medios que acogen a la organización.

3. Economía: es la aplicación de los esfuerzos necesarios para la dirección oportuna.

La integralidad, oportunidad y economía de un Plan de Formación se hacen patentes en el momento en que la cultura de la organización y su plan estratégico establecen el entramado de relaciones del plan de formación (Pio y Soto, 2006, p. 167).

La formación en la empresa

La formación en las organizaciones es una de las estrategias más importantes que tienen por objetivo llevar al mejoramiento de toda organización, consiguiendo por medio de esta, una realización de las labores más eficaz y eficiente en el desarrollo de los procesos, además de una motivación y un compromiso hacia sus colaboradores y clientes, dado que presenta con ello una preocupación con la mejora continua, dicho lo anterior, es necesario conocer los diferentes y mejores medios para la identificación de las formaciones que se necesitarían realizar en una compañía, dependiendo de sus necesidades.

En síntesis la formación empresarial se entiende cada vez más como un recurso de la empresa capaz de generar capacidades en los empleados, lo que permitirá poseer una fuerza laboral mejor cualificada (Escamilla, 2013, p. 5)

Cómo realizar una buena detección de necesidades formativas en la empresa

Para desarrollar una adecuada identificación eficaz que permita cubrir todas las necesidades integrales, operativas y administrativas en una organización, son necesarios diversos diagnósticos y diversas técnicas ejecutadas idóneamente para garantizar su cumplimiento con el objetivo.

Primero se debe realizar un análisis organizacional que analice las necesidades formativas de la organización; segundo, analizar los recursos humanos buscando determinar los comportamientos de los colaboradores que deben estar vigentes para que desempeñen eficazmente las funciones de su cargo, definiendo que se debe hacer para ejecutar el trabajo de forma eficiente; y como tercer punto, se tiene que hacer un análisis de operaciones y tareas, donde se establece las funciones de los cargos, para ello se resaltan los factores en el desempeño que están obligadas a ser cumplidas para su correcto funcionamiento, de no poseer esos factores, serían incluidos en la formación para ser alcanzadas. Para el desarrollo del siguiente paso, es necesaria la realización de diferentes técnicas que contribuirían al desarrollo del trabajo, entre ellas

se podrían encontrar: la observación, entrevistas, cuestionarios, valoración de rendimiento, pruebas y reuniones, entre otras (Pato, 2018).

2.3 Técnicas de investigación para la recolección de información

Como principales técnicas de investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas y observación no participante, dado que interactuaba con los ingenieros en su entorno laboral, pudiendo de esta forma, recolectar más información necesaria para el desarrollo del trabajo, este último solo aplico en cada una de las obras que había en Antioquia, es decir, las que estaban en el resto del territorio Colombiano se hicieron a través de medios virtuales, todo el trabajo se desarrolló con alrededor de 16 coordinadores de obra, puesto que, algunos coordinadores tenían más de una obra bajo su mando.

El trabajo se realizó además por otros medios, como los son: llamadas telefónicas, videoconferencias y reuniones presenciales, ello debido a que muchas de las obras estaban fuera de Antioquia, por lo que no pude asistir presencialmente a todas.

Aplicación de técnicas

Las técnicas para la recolección de información que se requirieron para el acercamiento y desarrollo del trabajo con una mayor precisión a la situación organizacional fueron: la entrevista con los diferentes profesionales encargados de las obras, estableciendo para ello un formato para diligenciar y por otra parte la técnica de observación participante ya que, se dio un aprendizaje continuo en cada obra por el hecho de que a medida que se desarrollaba el trabajo, se iba trascurriendo la actividad normal en la obra, permitiendo con ello, descubrir necesidades u oportunidades, en torno a suplir los conocimientos para la labor de la obra, los cuales se presentaron en el momento a través de quejas verbales, a continuación se define y contextualiza con mejor explicación cada técnica e instrumento presentado.

Entrevista

Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo

coloquial, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Bravo, 2013).

Esta entrevista se realizó con cada uno de los ingenieros encargados de las obras, con el fin de recolectar la suficiente información que llevaría a la realización del trabajo. Para ello se llevó a cabo el siguiente proceso: primero, definiendo el perfil, funciones y cargos para cada puesto de trabajo, a través de una serie de preguntas abiertas que llevaran al diligenciamiento del formato, por ejemplo: ¿Cuál es la formación, competencia y habilidades requeridas para desempeñar el cargo?

El tipo de entrevista fue semi estructurada, la cual es un tipo de entrevista mixto donde el investigador cuenta con derrotero de preguntas para hacerle al sujeto de estudio. Sin embargo, las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre, profunda y completa (Jervis, 2020).

Las preguntas se realizaron por medio del formato ya estructurado de perfiles que se plasma en la imagen 1: descripción de funciones y cargos, convirtiendo en el transcurso de la entrevista cada aspecto a diligenciar en forma de pregunta.

El procedimiento que se efectuó para el desarrollo o ejecución del trabajo fue a través de varios medios, los cuales fueron:

Llamadas telefónicas: fue la operación de comunicarme con los ingenieros a través de las llamadas, ya sea, para agendar las citas que abarcarían la realización del trabajo o para realizar el trabajo sin más preámbulos. Generalmente por medio de este canal se comunican 2 personas, aunque pueden ser varias personas, a ambos extremos de una línea telefónica.

Videoconferencias: fue la comunicación simultánea bidireccional de audio y video, la cual permitió mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, con este medio, pude ofrecer facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de gráficos, imágenes fijas, transmisión de archivos desde el computador, entre otras cosas.

Visitas presenciales: estas permitieron un acercamiento más directo con los ingenieros en el momento de la realización del trabajo, ya que, se realizó una conversación personal, la cual iba permitiendo el desarrollo del trabajo.

La llamada telefónica se utilizó desde un principio para dar a conocer el trabajo que se vendría a desarrollar, junto con el líder del mismo y para agendar las fechas, horarios y formas de las reuniones para la ejecución del trabajo, las “videoconferencias” se utilizaron en el momento en que se iba a llevar a cabo el trabajo, este canal solo se implementó cuando la ubicación de la obra se encontraba fuera de Antioquia, porque cuando la obra estaba en Antioquia se efectuaron las “visitas presenciales”, donde

directamente se desarrollaba la tarea, a medida que se entrevistaba al ingeniero (no se hicieron las visitas en todas las obras, ya que, los viáticos fuera de la región habrían sido muy costosos), es decir, las técnicas y canales se aplicaron de acuerdo a la ubicación de cada obra y el trabajo se hizo a partir de unos formatos presentados que se iban mejorando con el pasar del tiempo al notar falencias o formas de mejora.

Observación no participante

Es una técnica de investigación que consiste en la recolección de información como sujeto alejado del accionar o las actividades del estudio que se realiza, es decir, no hay ninguna clase de involucramiento por parte de la persona que realiza la investigación con respecto al objeto estudiado (Rodríguez, 2019).

Esta forma cualitativa de la observación, me permitió conocer mejor lo que ocurría en cada obra, a través de la vivencia práctica de análisis, descubrimientos y charlas que caracterizaban las oportunidades que contribuirían con la mejora de la obra, ya que esta técnica.

La observación fue directa, esta se presenta cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar (Puente, 2001). Dicho lo anterior, la observación fue directa, dado que tuve la oportunidad no solo de ver las oportunidades que se mostraban, sino también, de hablar, con demás participantes en cada una de las obras.

Para el desarrollo del trabajo, realicé un cuadro donde se plasman todas las obras, se identifica el número total de plantas, sus ubicaciones, el orden de visita o intercepción a realizar (visita o video llamada para realizar la entrevista) y el estado en el que se encontraba el proceso para dicha obra (hecho, en proceso o sin autorización), permitiendo de esta forma, un adecuado paso a paso del trabajo, sin dejar en el camino algún punto faltante o incompleto por error en el transcurso del trabajo, la tabla fue la siguiente:

Imagen 6: instrumento de investigación

				Estado					
				Hecha	Verde				
				En proceso	Amarillo				
				Sin autorización	Rojo				
#	Obra	Ubicación	Instrumento	Orden	Estado	Matriz 1	Matriz 2	Instrumento	
1	Zenu	Bello	Visita	1	Verde	Amarillo		Videollamada	
2	Alimentos carnicos Envigado	Envigado	Visita	2	Verde			Videollamada	
3	Noel Admon	Guayabal	Videollamada	3	Verde			Videollamada	
4	Alimentos carnicos Bogota (Zuiso)	Bogota	Videollamada	14	Verde			Videollamada	
5	Andercol Mamonal	Cartagena	Videollamada	19	Verde			Videollamada	
6	Tropical Coffie	Santa marta	Videollamada	21	Verde		Amarillo	Videollamada	
7	Enka MTTO	Girardota	Visita	6	Verde		Amarillo	Videollamada	
8	Andercol Barbosa	Barbosa	Visita	4	Verde			Videollamada	
9	Nal. Chocolates Bogota	Bogota	No serealizo	0	Cerraron la obra	Rojo	Rojo	Videollamada	
10	Nal. Chocolates rionegro	Rionegro	Visita	8	Verde			Videollamada	
11	Solla Bello	Bello	Visita	5	Verde			Videollamada	
12	HRA Uniquimicas	La estrella	Visita	7	Verde			Videollamada	
13	Solla Buga	Buga	Visita	17	Verde			Videollamada	
14	Solla Mosquera	Mosquera	Visita	18	Verde			Videollamada	
15	Alimentos carnicos Rionegro	Rionegro	Visita	9	Verde			Videollamada	
16	Andercol Turbaco	Cartagena	Videollamada	20	Verde			Videollamada	
17	Pasta Doria	Bogota	Videollamada	15	Verde			Videollamada	
18	Alimentos carnicos La Ceja	La ceja	Visita	10	Verde			Videollamada	
19	Cedis Cartagena	Cartagena	Visita	11	Verde	Amarillo		Videollamada	
20	Cedis Monteria	Monteria	Visita	12	Verde			Videollamada	
21	Cedis Pasto	Pasto	Visita	13	Verde			Videollamada	
22	Encoclavos	Bogota	Videollamada	16	Verde			Videollamada	

Fuente: Elaboración propia

2.4 Niveles de análisis

Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada

La organización optó por la alternativa de introducir a una persona de lleno para la realización del trabajo, posibilitando además, la libertad y los medios necesarios para el desarrollo del ejercicio, a través de entrevistas con cada coordinador en sus plantas, las cuales permitieron identificar las oportunidades de mejora que se presentaban en cada una de la obras.

La empresa realizó pertinentes estrategias para llegar al objetivo final (el plan de formación para su posterior implementación), esto debido a que se tenían ya organizadas las ideas para la ejecución del trabajo, pero a pesar de ello, faltó acompañamiento en los avances transcurridos, dado que el trabajo se revisó en sus comienzos, siendo en ese momento corregidas las inconsistencias presentadas en una primera instancia, sin embargo, no se vino a revisar de nuevo si no hasta que el trabajo estaba casi culminado, por lo que hubo algunos resultados en el trabajo que no conformaron en la pre entrega, ello debido a correcciones u especificaciones en el desarrollo que no fueron pertinentemente aclaradas, de haberse advertido de ellas, el trabajo habría sido más eficaz con su objetivo.

La organización ya tenía estos planes de formación anteriormente, sin embargo, se dejaron de ejecutar debido a las falencias que se presentaron en la compañía, ello principalmente gracias a la pandemia, dado que el virus provocó una restricción para realizar los cursos, además de ocasionar unos menores ingresos para la compañía, los cuales impedían pagar esas mismas formaciones, más allá de esto, la organización no fue lo suficientemente eficaz para mantener los conocimientos en la organización, puesto que por diversas razones, el personal se desligaba de la empresa, lo que ocasionaba una falta de conocimientos nuevamente dentro la misma, lo que es un gran problema, ya que está formando personal con su tiempo y dinero que no termina siendo para su beneficio propio.

Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada

El trabajo se desarrolló con la mayor disposición, teniendo en cuenta que la lejanía de las obras con residencia actual del practicante es demasiado larga, ya que, la vivienda es en Santa Bárbara (Antioquia), y las obras están ubicadas en La Estrella, Envigado, Bello, Rionegro, entre otras. La comunicación con cada ingeniero y los diferentes técnicos fue asertiva, lo que permitió que el trabajo se realizara con la mayor brevedad posible, siendo esta cualidad una de las mayores fortalezas que se tuvieron durante todo el proceso.

El desarrollo del trabajo concurre según lo planeado por la organización, permitiendo realizar un trabajo adecuado, con una entrega en un tiempo previsto, dado que la organización ya había realizado una estrategia de recolección de información, todo se ejecutó según lo estipulado, garantizando un buen trabajo que colmó las expectativas de la organización con respecto a los objetivos finales esperados.

Dicho lo anterior, durante el trabajo también hubo dificultades las cuales se tuvieron que suplir mientras se ejecutaba el proceso, una de ellas fue principalmente el manejo de Excel, pues las habilidades que se poseía no eran suficientes para realizar la labor en un menor tiempo posible, toda vez que no sabía utilizar herramientas que facilitaban los procesos del trabajo.

Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada

La formación es una estrategia eficaz y eficiente que tiene por objetivo el mejoramiento de los procesos junto a su calidad en el desempeño de todas las actividades, garantizando la mejoría de los trabajos en cuestión, es por lo anterior que la idea de realizar un plan de formación en la organización es una proyección muy justificable que colaborará con la compañía en su crecimiento personal.

La forma de realización del plan de formación fue pertinente, ya que aseguró cubrir todos los campos necesarios para el desarrollo y la intervención del trabajo, cumpliendo a gran medida los diferentes puntos plasmados a mediar para el mejoramiento organizacional trazado.

El proceso del plan de formación se desarrolló partiendo de los procesos que se ven plasmados en la teoría, donde se formó un primer paso de integrar y coordinar todos los elementos necesarios para el alcance del objetivo, siendo este el momento donde se contrata al practicante, se brinda la información necesaria y se gestionan los viáticos necesarios para cada visita en obra, el segundo paso fue la oportunidad, donde se diseñó e implementó el trabajo, es decir, las visitas, las entrevistas, los días y los horarios donde se ejecutaron cada uno de ellos y como paso final se presentó la economía, donde se costó y se comenzaron a ejecutar todos los planes de formación que se surgieron a raíz de todo el trabajo.

El desarrollo del trabajo permitió realizar una adecuada identificación que permitía cubrir todas las necesidades integrales, operativas y administrativas de la organización, diagnosticando técnicas para garantizar el cumplimiento del objetivo, todo esto implicó una inversión por parte de la compañía, pero que produciría una satisfacción en el cliente que ayudaría a negociar más fácilmente los contratos venideros.

3. Conclusiones

3.1 Reflexiones finales

Sobre el proceder de la organización

La compañía tuvo la preocupación por garantizar la prestación de mejores servicios, a través del mejoramiento de sus colaboradores por medio de formaciones. La estrategia que desarrolló para ello fue acertada y pertinente, esto debido a que ya habían presentado quejas de clientes insatisfechos con la labor; en este sentido, suplir los vacíos existentes fue un medio para brindar valor agregado y garantizar la mejora interna de la organización.

A pesar de lo anterior, y que la empresa ya realizaba constantemente los planes de formación, la organización no ha sabido mantener estos conocimientos dentro de la compañía, dado que el personal tiene una tendencia a buscar otros trabajos fuera. Este es un gran problema que debe ser resuelto con la mayor brevedad posible, ya que de nada sirve estar formando personal que no utilizará sus conocimientos dentro de la compañía.

Sobre el proceder del practicante

La estrategia para realizar el trabajo ya estaba plasmada, por lo que la función como practicante concluyó según las directrices de la organización, tratando de satisfacer en lo posible a la compañía en cuanto a la ejecución del trabajo, es por esto, que el desarrollo de la tarea fue del agrado de las personas implicadas, entregando una actividad satisfactoria, cumpliendo, además, con el objetivo final del trabajo.

La labor como practicante para el desarrollo del trabajo se vio envuelta en falencias que fueron imposibles de suplir en el momento adecuado, lo que me llevo a buscar esos conocimientos de forma aislada a mi labor, como lo fue principalmente en el uso de herramientas de Excel, además que la falta de conocimiento en planes de formación, matrices y demás áreas necesarias para el trabajo, me hicieron ver poco preparado ante los ojos de algunos directivos para los procesos que abarcaba toda la labor, esto fue, más precisamente sobre el desconocimiento que presenté ante el manejo de Excel, y aunque hubieron muchas herramientas e insumos muy útiles desarrollados durante mi historia académica, no fueron lo suficientemente acertadas para cumplir de una forma más eficaz y eficiente todo el transcurso del proyecto trazado que llevaría al plan de formación.

Desde lo teórico

Las teorías fueron un apoyo fundamental para justificar el desarrollo del trabajo, ayudando y/o contribuyendo tanto a la justificación del desarrollo del trabajo como a la ejecución en sí, brindando las pautas o pilares suficientes para la ejecución del mismo. Fue primordial haber investigado los diferentes puntos de partida y los diversos procesos y cualidades que deberían abarcar todo el desarrollo del trabajo que llevarían al objetivo final de realizar un plan de formación. Una de las teorías sobre los planes de formación más acertada en todo el transcurso del trabajo fue la de los autores Pio y González la que constaba de tres puntos, el primero de integridad, donde se integró y coordinó todo el procedimiento venidero; el segundo la oportunidad, la cual constó del diseño del contexto y los medios que ayudarían a cumplir el objetivo; y el tercero fue la economía, este identificó los esfuerzos monetarios que abarcaron todo el desarrollo del trabajo realizado.

3.2 Propuestas para la organización

En lo estratégico y lo operativo

La organización lleva un procedimiento muy congruente con las necesidades que poseen, en cuanto al querer suplir las necesidades que abarcan cada una de las obras, sin embargo, deben identificar que el problema va más allá de formar a los trabajadores, como ya se ha mencionado antes, pues hay una inconformidad interna de los trabajadores con la compañía, porque no se están sintiendo identificados con ella, lo que provoca una migración de trabajadores a otras empresas. De esta manera, de nada sirve formar a personas que en cualquier momento desertan hacia otro lugar, esto implicaría un beneficio solo para el trabajador o para la nueva compañía donde ejercerían su profesión.

Se debe seguir formando a los colaboradores, pero se debe también conseguir que los trabajadores sientan en la compañía una mejor calidad de vida, lo que garantizaría una menor deserción dentro de la misma.

Sugiero a la organización debe realizar un estudio que identifique la verdadera razón por la que los trabajadores están desertando de la compañía, ya con esta información, contrarrestar la situación con el fin de mantener a su personal con la calidad de vida necesaria para que los planes de formación no deban de ser tan constantes.

Para las prácticas

Aunque personalmente fueron muy agradables las prácticas laborales por la libertad que fue otorgada para el desarrollo del trabajo, no todos los practicantes se sienten igual con esta forma de trabajo, algunas personas necesitan un mayor acompañamiento para el desarrollo de los trabajos, un mayor seguimiento, unas mejores explicaciones de las labores; incluso, en algunos momentos pareció que el trabajo hubiera podido ser más eficaz y eficiente con solo un poco más de apoyo por parte de los directivos. Se entiende que están muy ocupados en otras labores, sin embargo, una persona que comienza a ejercer un puesto directivo en la compañía, requiere de más seguimiento, para que así pueda suplir falencias en los conocimientos que aún no se tienen.

Referencias

- Angel-Pio Gonzalez Soto, J. M. (2006). *Formacion y empresa*. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona.
- Angel-Pio, J. M. (2006). *Formacion y empresa. Las organizaciones como marco de la formacion*. Universidad Rovira i Virgili de Tarragona.
- Bravo, L. P. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinamico. *SciELO*.
- CAROLINA FERNÁNDEZ, S. M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia. *Revista Complutense de Educaciómi*, 182-184.
- Castellanos, L. (2017). *Metodología de la Investigación*. wordprees.
- Jervis, T. M. (2020). *Entrevista de Investigación: Tipos y Características*. Lifeder.
- Miguel Escamilla, I. K. (2013). *La formacion en el ambito de la empresa en general y de las ventas en particular*. 3Ciencia.
- Pato, M. (2018). Detección de necesidades de formación en la empresa. *Universidad de Alicante*.
- Perez, H. (2016). Cómo realizar una correcta detección de necesidades formativas en la empresa. *pyme al dia*.
- Puente, W. (2001). Tecnicas de investigacion. *RRPPnet*.
- Renauld, M. E. (2004). El concepto pedagógico formación en el universo semántico de la educación. *Revista educacion*.
- Rodriguez, D. (2019). *Observación no participante: características, ventajas y desventajas*. Lifeder.
- Solis, L. D. (2020). La observación en la investigación cualitativa. *Investigalia*.

