

**Propuesta de inducción y capacitación del talento humano para la empresa quala s.a  
para el año 2020**

Cristhian David Alvarado Vargas.

Laura Isabel Briceño Avellaneda.

Erick Gustavo Reina Reyes.

Claudia Jazmin Socadagui.

Diana Rocio Ortiz Castellanos.

Yesid Alexander Garces Pulido

Tutor

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – Ecacen

Administración de empresas

Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “Unad”

2020

## **Dedicatoria**

A nuestros padres, hermanos, quienes son fuente de aliento y afecto sincero. A las personas que amamos y quienes nos han ayudado y motivado en nuestro proyecto de superación personal, familiares y amigos,

**Los Autores.**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro Agradecimiento a:

Dios por darnos la sabiduría el conocimiento e inteligencia, salud y bienestar permitirnos llevar a cabo la realización de este diplomado como proyecto de grado,

Los docentes y a la red de tutores de la universidad Nacional Abierta y a Distancia, quienes nos dieron bases teóricas en cada una de las materias cursadas.

A nuestro tutor Yesid Alexander Garces Pulido, quien corrigió retroalimentó y nos brindó toda la asesoría, ayudándonos a mejorar nuestro proyecto de investigación.

Altamente a **Quala S.A**, organización la cual nos permitió desarrollar nuestra investigación y por ende llevar a buen término la realización de esta.

A Los empleados de la empresa quienes participaron directa e indirectamente en la recolección de información y exposición de ideas, ayudándonos de esta manera, a mejorar el análisis del problema.

**Los Autores.**

## **Resumen**

El presente trabajo como proyecto de grado, responde a la necesidad de implementar un plan estratégico, con el objetivo de contribuir a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa **Quala S.A**, la cual se direcciona a proponer un plan de inducción y capacitación del talento humano, mediante la implementación de un plan semilla. En la búsqueda de una adecuada gestión del talento humano, con la implementación de procesos de selección de personal, incorporación, capacitación, evaluación de desempeño e incentivos, los cuales deben tener una repercusión positiva en el clima laboral de la organización, los cuales contribuyan a mejorar el desempeño laboral y motivacional de sus empleados, contribuyendo de esta manera en el logro de objetivos.

La realización de este trabajo tiene como objetivo determinar la manera la gestión del talento humano, influye en el desempeño de sus colaboradores. Para su desarrollo hemos utilizado el tipo de estudio de nivel (**cuantitativo. explicativo**), con el objetivo de analizar y determinar la influencia de cada una de las variables del presente estudio.

La población de estudio estuvo conformada por el personal de colaboradores del área operativa y de producción de la empresa, al cual va dirigido en primera instancia el presente estudio, en un número aproximado de (99) personas, a quienes se les aplicó la encuesta, para el análisis de los datos se empleó, gráfico de barras como herramienta análisis. Según datos estadísticos, hemos podido concluir que el nivel de influencia del talento humano en el desempeño laboral es significativo.

**Palabras Claves:** Inducción, Capacitación, Evaluación, Desempeño, Compensación, Plan estratégico.

## **Abstract**

This work as a degree project, responds to the need to implement a strategic plan, with the aim of contributing to improve the work performance of the employees of the company **Quala S.A**, which is directed to propose an induction and training plan for the human talent, through the implementation of a seed plan. In the search for an adequate management of human talent, with the implementation of personnel selection processes, incorporation, training, performance evaluation and incentives, which should have a positive impact on the work environment of the organization, which contribute to improve the work and motivational performance of its employees, thus contributing to the achievement of objectives.

The objective of carrying out this work is to determine how the management of human talent influences the performance of its collaborators. For its development we have used the type of level study (**qualitative- explanatory**), in order to analyze and determine the influence of each of the variables of the present study.

The study population was made up of the staff of collaborators from the operational and production area of the company, to which this study is directed in the first instance, in an approximate number of (50) people, to whom the survey was applied, For data analysis, a bar graph was used as an analysis tool. According to statistical data, we have been able to conclude that the level of influence of human talent on job performance is significant.

**Keywords:** Induction, Training, Evaluation, Performance, Compensation, strategic plan.

## Tabla de contenido

Introducción	9
problema	11
1.1 título de la propuesta del proyecto de grado:	11
1.2 objetivos	11
1.2.1 objetivo general	11
1.2.2 objetivos específicos	11
1.3 planteamiento del problema	12
1.4 formulación de la pregunta de investigación	15
Marco referencial	17
2.1 antecedentes	17
2.2 marco teórico	18
2.2.1 metodologías y técnicas para determinar necesidades de capacitación.	30
2.2.2 estrategia para un proceso de selección por competencias	30
2.2.3 cuestionario	31
2.2.4 análisis del programa de inducción actual	31
2.3 marco legal	34
Metodología	40

3.1 tipo de estudio y población	40
3.2 fuentes de información	41
3.3 técnicas de recolección y organización de la información	42
Resultados	44
Recomendaciones	49
Conclusiones	51
Referencias bibliográficas	53
Anexos	55

**Lista de figuras**

Figura 1. Árbol de problemas	14
Figura 2. Árbol de los Problemas de Investigación: Análisis de los Efectos	15
Figura 3. Análisis DOFA	32
Figura 4. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?	46
Figura 5. Preguntas formuladas	47
Figura 6. Preguntas formuladas	48



## Introducción

**Quala S.A.**, es una compañía multinacional colombiana de consumo masivo fundada en el año de 1980 por el señor Michael de Rhodes, compañía dedicada a la producción y comercialización de productos pertenecientes a las categorías de bebidas, culinarios, cuidado personal, golosinas y congelados. Su sede principal está ubicada en Bogotá, y tiene presencia directa en:

México, República Dominicana, El salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Haití, Ecuador, Perú y Brasil.

Siendo una de las compañías manufactureras con tanto renombre reconocimiento se hace de vital importancia contar con una cultura organizacional definida que permita procesos y estrategias de capacitación y desarrollo de habilidades competitivas de su recurso humano frente al mercado competitivo, permitiendo alcanzar altos resultados y estándares de calidad.

La globalización y cambios tecnológicos son procesos que han llevado a la transformación y cambio en las organizaciones, donde el aporte del personal es de vital importancia para alcanzar óptimos resultados y mantenerse con éxito en el mercado, pero para lograr resultados favorables las organizaciones requieren enfocarse en los procesos y estrategias que permitan al recurso humano desarrollar habilidades y capacidades competitivas, que conlleva a una administración y gestión efectiva y de calidad mediante procesos de capacitación y desarrollo de competencias del personal como parte del cambio organizacional.

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización,

al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997), teniendo en cuenta lo anterior se puede argumentar que la necesidad de mantener un gran recurso humano permite que las empresas o negocios obtengan de sus empleados los mejores resultados, teniendo en cuenta las estrategias necesarias para incentivar y controlar las herramientas posibles que generen estabilidad al negocio y satisfacción al cliente junto a un rendimiento justo y excelente del personal.

Según Silíceo (2008). La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (p. 25).

Con el presente trabajo colaborativo daremos a conocer las diferentes estrategias y planes de capacitación y desarrollo, frente a los procesos de mejoramiento de la calidad de vida del Talento humano a través del diseño, implementación y ejecución de acciones para los empleados de **Quala S.A.**

De esta manera se hace importante el desarrollo de la siguiente propuesta donde prima el talento humano, el cual es la base de toda organización y con la cual se podrán lograr las metas y objetivos planteados, el talento humano se hace indispensable y necesario capacitarlo constantemente para el alcance de los proyectos planteados, y es el ingrediente principal de la planeación estratégica, donde es importante el desarrollo de las habilidades de los individuos para ubicarlos en las áreas específicas y donde logren obtener el mayor rendimiento ya que esto no solo potencializa las habilidades del profesional, sino que al mismo tiempo alimentan su sentido de pertenencia al equipo.

## **Problema**

### **1.1 Título de la propuesta del proyecto de grado:**

Diseñar una propuesta de inducción y capacitación del talento humano para la compañía **Quala S.A**, con la implementación de un plan semilla, donde se incorporen políticas y procesos para su desarrollo y crecimiento, dentro de la organización.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer un plan de desarrollo piloto para los procesos de Capacitación y desarrollo personal de las empresas **Quala S.A**, orientadas al proceso de mejoramiento de la calidad de vida del talento humano de los empleados.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar las estrategias y los protocolos de capacitación y desarrollo de personal del Área de talento humano de la empresa **Quala S.A**.

Implementar prácticas de alto rendimiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas del área aprendizaje organizacional de la empresa **Quala S.A**

Diseñar un protocolo capacitación y desarrollo para el área del talento humano de la empresa **Quala S.A**.

Diseñar acciones que contribuyan con el mejoramiento y productividad de la organización teniendo en cuenta los procesos de inducción, desarrollo y crecimiento del talento humano.

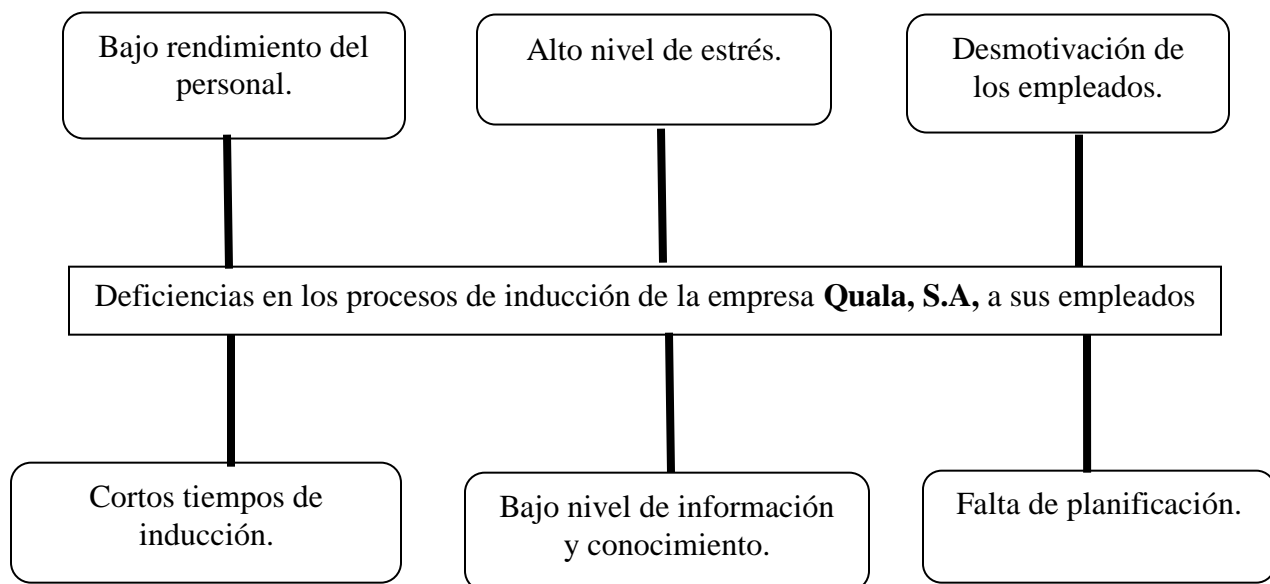
### **1.3 Planteamiento del Problema**

La globalización y los innumerables cambios del mercado han obligado a cambiar el pensamiento y visión de las organizaciones en la búsqueda de la calidad y permanencia en el mercado a brindar la importancia al recurso humano y a los diversos procesos organizacionales que les permitan mantenerse sólidas y en constante crecimiento, dentro de ellos los procesos de inducción y capacitación donde el recurso humano es un factor decisivo en cuanto a competitividad, innovación y tecnología, para lo cual requieren de un personal altamente calificado, motivado y productivo, que aporte y apoye a la organización en pro de su desarrollo y crecimiento.

Pese a que las organizaciones en la actualidad reconocen la importancia e impacto que tienen los procesos de inducción y capacitación, muchas de ellas aun consideran que es suficiente con realizar exigentes procesos de reclutamiento y selección de personal y de esta manera logran que el personal alcance un excelente desempeño y resultado en su puesto de trabajo, llegando a dejar de lado la importancia y acompañamiento que requieren en cuanto a conocimiento, tiempo e integración a la organización, lo que les permitirá sentirse parte de la misma y así brindar mayor y mejores resultados en cuanto a su desempeño.

Algunas falencias de estos procesos radican en no desarrollar un diagnóstico acertado, no desarrollar un plan estructurado de acuerdo a los lineamientos y necesidades de la organización, no brindar un acompañamiento y retroalimentación requerida y no brindarles el tiempo necesario para su desarrollo, impidiendo el éxito de estos procesos y los resultados esperados tanto por la organización como por los empleados, generando así, afectación en cuanto a desmotivación, problemas de adaptación e integración con el grupo, productividad y bajo desempeño de los empleados dentro de la organización.

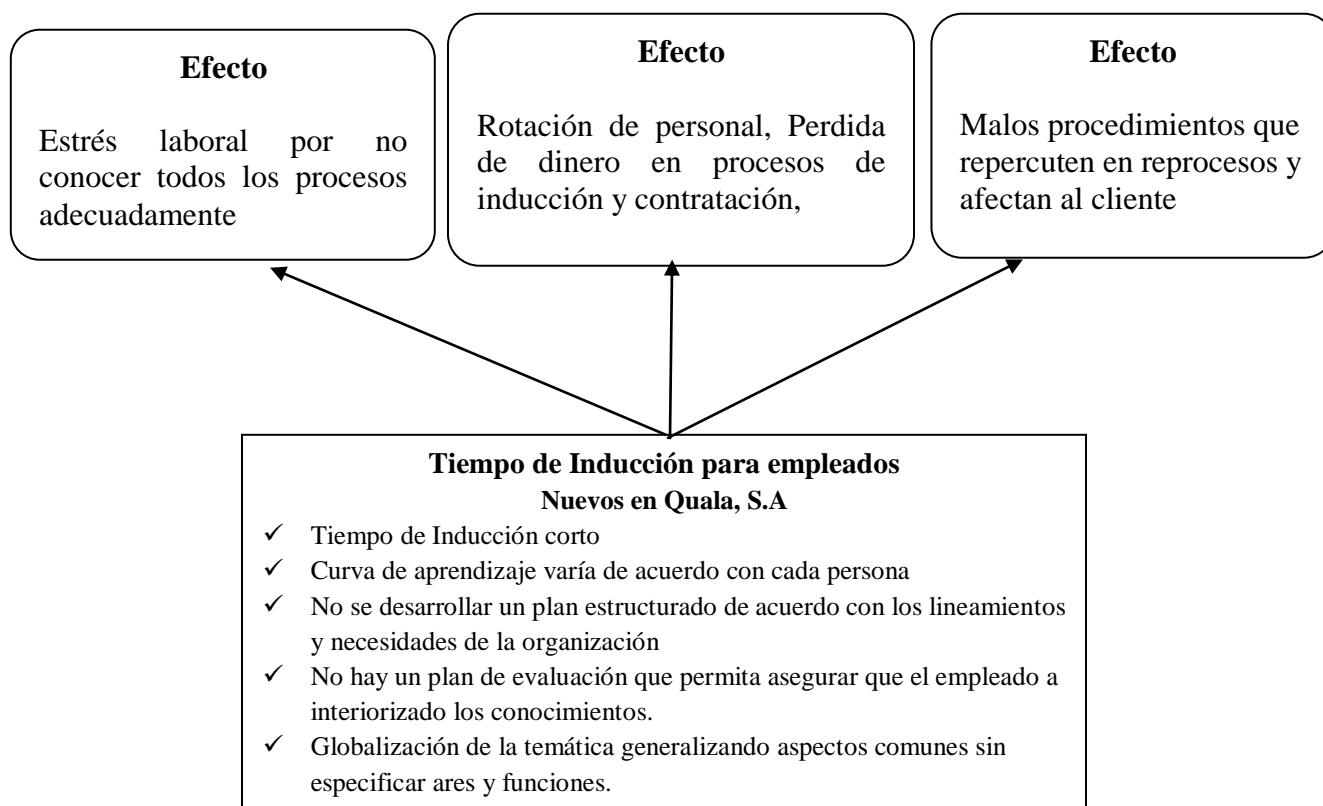
**Quala, S.A.**, es una empresa multinacional de gran reconocimiento que cuenta con herramientas y programas de inducción y capacitación para sus empleados, sin embargo, aún presentan inconvenientes con el éxito de estos, evidenciándose en la inconformidad y cuestionamientos de sus empleados. El alto nivel de exigencia y resultados a sus empleados, generan altos niveles de estrés, desmotivación y bajos resultados que terminan en bajo rendimiento, estrés y alto nivel de rotación. En la figura 1, se pueden apreciar algunos de los problemas que presenta el personal de la empresa.



*Figura 1. Árbol de problemas*

**Fuente:** Los Autores.

Partiendo del problema identificado se pretende plantear una propuesta de inducción y capacitación del talento humano para la compañía **Quala, S.A**, que permita reducir los inconvenientes que presenta actualmente los procedimientos de inducción y capacitación y que pueden estar afectando la adaptación, rendimiento, productividad y calidad de vida de los empleados dentro de la misma. Lo anterior se evidencia en los indicadores de evaluación y desempeño, así como en los indicadores de gestión que no son los óptimos. En la figura 2, se muestra de que manera afecta a los empleados, el proceso de inducción practicado en la empresa.



**Figura 2. Árbol de los Problemas de Investigación: Análisis de los Efectos**

**Fuente:** Los Autores.

#### **1.4 Formulación de la Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los perfiles necesarios para cumplir a gran cabalidad el programa de inducción y capacitación, para mitigar las problemáticas laborales internas de los empleados y satisfacer las necesidades de la empresa **Qala S.A.**, de manera amplia en los principales centros de producción de la entidad, para satisfacer la visión en los próximos 5 años?



## **Marco referencial**

### **2.1 Antecedentes**

El propósito fundamental de la propuesta de un plan de inducción y capacitación de los empleados de **Quala S.A**, se centran en reducir los riesgos que pueda generar por el mal desempeño por consecuencia de una deficiente inducción y formación en el puesto de trabajo, afectando en gran parte la calidad de vida de los empleados del área operativa y/o de producción. Por lo cual es de gran importancia desarrollar estrategias y planes de capacitación y desarrollo, buscando siempre el mejoramiento en la calidad de vida del talento humano de la organización.

Actualmente en **Quala**, se evidencia deficiencias en los procesos de inducción y capacitación, debido a que los tiempos de estos procesos son demasiado cortos y los empleados quedan ausentes en cuanto a procedimientos e información, como consecuencia de este factor existe un alto nivel de estrés en los empleados, y por tratarse de una empresa que exige un alto nivel de rendimiento, se hace necesaria la propuesta de un plan de inducción y capacitación del talento humano, mediante la implementación de un plan semilla.

No se tienen en cuenta una curva de aprendizaje de las labores a realizar, lo cual es de suma importancia para saber, de acuerdo con lo que se haya evidenciado en el cargo, cuánto tiempo puede una persona tardar en aprender por completo el proceso.

**Estrategias de Mejoramiento que Quala S.A ha venido Implementando para mejorar esta situación:**

En la actualidad la empresa ha venido trabajando en diferentes programas de mejoramiento continuo con los procesos de capacitación e inducción para los empleados, dentro de estos planes se ha mantenido la constante de un buen ambiente laboral en los cuales se respetan tanto los deberes como los derechos, además implantando la motivación, los incentivos económicos y reconocimientos para los empleados, también le brinda a los empleados una amplia gama de documentos técnicos educativos en los cuales se encuentran encuestas de evaluación, formatos de control y seguimiento y diferente material de estudio etc., todo con el fin de que los empleados tengan mayor acceso a la información y su desempeño sea más eficiente.

Actualmente el equipo ejecutor de los procesos de capacitación e inducción de **Quala, S.A**, está conformado por facilitadores y profesionales especializados en las diferentes áreas relacionadas con la empresa, donde también se maneja una estrategia de mentor o guía por dos semanas, una vez el empleado termina la fase de inducción y capacitación para que el empleado pueda ser más autosuficiente y su rendimiento sea más eficiente y profesional.

## **2.2 marco Teórico**

De años atrás las empresas y/o compañías se dirigían en busca del crecimiento económico, dejando a un lado el entorno humano, sin tener en cuenta lo necesario y primordial para el desarrollo exitoso de una de estas organizaciones, sin tener en cuenta que las mismas que deben encargarse del cuidado, protección y salud ocupacional de sus colaboradores (Bernardino Ramazzini, 1714)

La capacitación e inducción aplicadas a la parte laboral se convierten en una estrategia que incide relativamente en la actividad y el desempeño laboral de las

personas, está ligada a otras estrategias de la empresa, historia cultura y características de cada individuo. Por lo que debemos implementar iniciativas que propendan y de esta manera nos ayuden a identificar como y de qué manera inciden las acciones de formación en las prácticas de trabajo en concreto.

De igual manera y al haber realizado las actividades de capacitación, se envía la evaluación de satisfacción de las actividades al grupo de participantes para obtener las observaciones y su percepción con relación a la empresa, desarrollo y resultado de la inducción y capacitación que han recibido. Luego y de acuerdo con los criterios de medición de impacto, debemos realizar la evaluación pertinente teniendo en cuenta los tiempos establecidos. Para finalizar se analizan cada uno de los indicadores en cuanto a los resultados de impacto, participación y satisfacción, por lo que entramos a definir y analizar las causas que generan resultados inferiores en cuanto a las metas establecidas en nuestro Plan de Acción y en los indicadores en cuanto al Sistema Integrado de Gestión y de esta manera iremos fijando medidas a implementar para que en la capacitación programada en el futuro no haya reincidencia en cuanto a las problemáticas que estar afectando las capacitaciones. Por lo que, de ser necesario, se debe requerir el apoyo de los directores de cada dependencia para poder definir y establecer medidas de solución según corresponda.

En la evolución de la administración del talento humano se ha ido demostrando la necesidad e importancia de implementar procesos de capacitación y formación del recurso humano, los cuales se encuentren soportados a cada una de las políticas y estratégicas de las organizaciones, ya que el recurso humano es el principal eslabón en la productividad y crecimiento de una compañía. (Bernardino Ramazzini, 1714).

Con el paso del tiempo las organizaciones se han concientizado de la importancia del capital humano, para el desarrollo eficiente y la obtención de éxitos y resultados

excelentes para la empresa. Por lo que se observa que los departamentos de recursos humanos de las compañías están adquiriendo una mayor importancia a nivel corporativo, de esta manera relacionándose con objetivos y áreas distintas a las que se delimitaban en la antigüedad. Dentro de la implementación y obtención de buenos procesos para el beneficio del recurso humano, se debe incluir y analizar el puesto de trabajo, la planificación de las necesidades de recursos humanos y la capacitación del talento humanos, es decir, el reclutamiento, la selección del personal, la incorporación y su integración a la organización.

En la actualidad el desarrollo del personal como su formación son actividades de gran importancia y la representa “costos” para las empresas, por lo anterior es importante que los procesos de inducción y capacitación dentro de la organización deba ser eficaz, clara y con la capacidad de llenar todos los espacios o vacíos que pueda tener el personal, con el ánimo i objetivo de evitar posteriores renunciadas, por ello la importancia de aplicar y hablar de la evaluación del desempeño y sus posteriores retribuciones.

Según (Max Neef, 1998). Si una organización cuenta con una alta motivación en su grupo de trabajo, el producto de su labor será cada vez más eficiente, teniendo en cuenta día a día la gran importancia en la calidad de vida de estas personas, las cuales se están satisfaciendo en cada necesidad complementaria.

Tello, V. (1993). Afirma en su Tesis de grado sobre la selección del personal, que la inducción y preparación es de vital importancia a la hora de reclutar e incorporar el personal, esta evitara la desorientación de los empleados que están recién ingresados y siendo incorporados, además facilitara su adaptación a la empresa, buscando y de esta manera permitiéndole tener mayor participación en sus labores.

Para que un programa de inducción sea exitoso, se debe contar con el interés que tengan los responsables de cada fase o etapa, también se menciona que este tipo de

programa se debe aplicar para traslados, ascensos de personal y al igual en actividades relacionadas a estas, se debe establecer cada uno de los tiempos y características, teniendo en cuenta la labor que desempeñara el aspirante o el personal a capacitar.

Con el paso del tiempo las empresas han visto la necesidad e importancia del mercado en contar con empleados altamente preparados y calificados buscando alinearlos con los objetivos de la compañía, enfocados en un trabajo conjunto que permita alcanzar cada uno de los objetivos y los procesos de capacitación e inducción del personal son claves en este proceso, como elementos que permiten un desarrollo integral del recurso humano, así como de atraer y fidelizar al personal idóneo, buscando capacitarlo para el desarrollo y labores de acuerdo al negocio, las cuales permitirán alcanzar los objetivos contemplados desde su inicio.

Dentro de este plan de formación es importante el entrar a evaluar el concepto de “carrera profesional” teniendo en cuenta su evolución con el paso de los años. Tradicionalmente se podía considerar como la progresión de las personas dentro de una misma empresa y los cambios que se produjeran consistían solo en promociones dentro del entorno de la compañía, o por ende en traslados. Estos factores han contribuido a que el concepto de “carrera profesional” haya cambiado, dado que en la actualidad no se asocia a un empleo para toda la vida dentro de una misma empresa. Por lo que en la actualidad dentro de las organizaciones se puede decir que es importante, el desarrollo, administración, planificación de esta, tanto para la persona como para la compañía.

Podemos añadir que el desarrollo y gestión de carreras se convierte en un esfuerzo conjunto de la empresa con el empleado, aunque al principio las empresas lo realizaban con el propósito satisfacer sus necesidades. Por lo que el desarrollo de la carrera profesional se

adapta al entorno y futuro de la empresa, buscando ayudar a elaborar y aplicar soluciones para que sus empleados puedan proyectarse de manera positiva al futuro:

Incorporándose de manera activa al crecimiento y productividad de la compañía.

Implementación y realización de actividades formativas de evaluación y prácticas para el diseño de estas.

Es importante destacar que la formación, tiene como principal objetivo mejorar la cualificación profesional de cada individuo y la capacidad de inserción del empleado a través del aprendizaje en cuanto a competencias profesionales, buscando siempre favorecer el desarrollo profesional, la mejora del empleo y el aumento en la productividad de cada empleado. De igual forma, sirve para realizar modificaciones a una serie de aspectos laborales, como la selección de personal idóneo, la promoción de personal de manera interna, la remuneración y capacitación, etc.

Favorece el aprendizaje constante para los empleados, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal, siempre en la búsqueda de mejorar su desempeño individual frente a la Organización.

Permite a los empleados la adquisición de las competencias profesionales requeridas a la actualidad del mercado laboral y adaptado a las necesidades de las organizaciones. Permitiendo además la mejora continua de las habilidades de los empleados, teniendo en cuenta que el entorno laboral en el que nos encontramos es cambiante y por lo que se hace necesario la adaptación rápida a los cambios actuales y futuros que se puedan ir presentando en el entorno.

Contribuye a mejora en la productividad y competitividad de la empresa.

Con el paso de los años las organizaciones han dado cuenta de la importancia y necesidad del mercado en contar con un personal altamente calificado preparado y alineado

con los objetivos organizacionales y enfocado en un trabajo conjunto permitiendo alcanzar dichos objetivos, la inducción y capacitación son fundamentales y claves para la consecución de este proceso.

La capacitación y formación son procesos de alto costo, en los cuales la empresa tiene que invertir pensando en los beneficios que va a obtener de ella, serán mayores a su inversión. Por lo que se comienzan a concebir la formación de empleados como una inversión y no como un gasto, como fuente y causa de futuros beneficios, y época de crisis debe ser fomentada y no a reducirla. Sobre todo, en dos momentos en concreto: El de incorporación de nuevos empleados a la empresa. Buscando conseguir mejorar en cuanto al funcionamiento actual de la compañía, sin requerir algún tipo de modificación estructural. Por lo que se debe tener en claro, cada una de las metas a conseguir con la formación y evaluación al final del proceso, es si se ha conseguido de manera satisfactoria, ya que si no se determinan qué es lo que se quiere conseguir con el plan de formación que se implementará y a dónde nos llevará el mismo tanto para la empresa como para el personal a los que va dirigido, por lo que los resultados obtenidos no serán duraderos y todo habrá sido una pérdida de tiempo y de dinero para la empresa.

El plan de capacitación debe tener como resultado el responder siempre a las demandas formativas de cada individuo. Además, debe ser flexible, permitiendo la adaptación aquella formación que se requiere en la búsqueda de afrontar nuevos retos que puedan presentarse en el futuro.

La formación del trabajador contribuye a que éste realice sus actividades de forma más eficiente, por lo que el conocimiento institucionalizado (educación formal) y el conocimiento certificado por instancias profesionales o de capacitación contribuye a incrementar la productividad laboral. En este sentido, una mayor formación por parte del

trabajador se encuentra incentivada debido a que en sí misma una mayor educación encierra la promesa de una mejora salarial en términos laborales (Becker, 1983).

Este trabajo se enfoca en un estudio y análisis de los factores que en la actualidad afectan el óptimo desarrollo y el éxito de los procesos de inducción y capacitación en la empresa **Quala S.A**, la cual se direcciona a proponer un plan de inducción y capacitación del talento humano para la compañía, mediante la implementación de un plan semilla. Como ha venido mencionando a través de nuestro proceso de aprendizaje los conceptos de inducción y capacitación no son desconocidos y han sido altamente reconocidos y estudiados por diversos autores, quienes describen la importancia al igual que el impacto para las empresas y sus colaboradores.

Para Mercado (2003), un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, las cuales van en la búsqueda y el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Con las anteriores definiciones, podemos observar que el programa de inducción podría tornarse complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la organización.

Para las empresas el objetivo y finalidad que tiene la inducción es lograr que los colaboradores se relacionen y conozcan la cultura, normas y comportamientos que les permitan una mayor y mejor adaptación dentro de esta, con el fin de contribuir y alcanzar un buen desempeño en cuanto a productividad.

Según Chiavenato (2011), la capacitación es el proceso de aprendizaje de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollando competencias y habilidades en función y consecución de objetivos definidos.



La capacitación y/o inducción, permitirá brindar un crecimiento tanto profesional como personal a cada uno de los colaboradores, brindándoles seguridad y desarrollo en cada una de las competencias que les permitirá un óptimo desarrollo y el mejor cumplimiento de sus labores, brindando mayor estabilidad y seguridad, en cuanto a los procesos de la empresa se refiere.

Chiavenato es uno de los autores más reconocidos, este por dar a conocer la importancia del talento humano dentro de las empresas y/o, organizaciones al igual los diferentes procesos y herramientas a tener en cuenta en la búsqueda de elevar su motivación e importancia dentro de la misma, siendo el clima laboral como organizacional, punto clave para generar y preservar un ambiente agradable e influyente para cada colaborador.

Chruden y Sherman (1999), nos revelan que una empresa y/o organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras empresas. Debido a cada uno de los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de sus colaboradores como sobre el logro de cada uno de sus objetivos organizacionales, considerando que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Se debe entender que así como la inducción capacitación son claves en el logro de la motivación, fidelización, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores, encontramos también que el desarrollo y clima laboral, son de gran importancia porque si las empresas logran brindar motivación, capacitación, desarrollo y crecimiento al personal, estos se mantendrán siempre en la búsqueda de una mejora continua brindando crecimiento y un mejor desempeño de los trabajos asignados dentro de a la organización.

La capacitación, según Martha Alles (2004), es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable. Un factor

primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del 10 empleado con la empresa, el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador.

Lo importante de la capacitación, de acuerdo con Attorresi (2009) debe radicar en que, por medio de esta, es posible generar valor agregado en todos los niveles, tanto económico, laboral y humano, debido a que la capacitación tiene efectos positivos para la sociedad, pues esta genera conocimiento no sólo para el trabajo sino para su vida mejorando en gran manera la calidad de ésta. Por lo que por intermedio una capacitación bien estructurada es posible impactar de manera positiva el desempeño de las organizaciones modificando la forma en que son administradas (Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie, & Roberts, 2011). (García, 2020-07-01).

Cabe resaltar que la capacitación demuestra las mejoras generadas en el área de trabajo, ya que hay un mejor conocimiento tanto intelectual como práctico de las labores realizadas, permitiendo así a la empresa ser más competitiva, ya que el empleado refleja un mejor desempeño y esto le permite un mejor puesto de trabajo y mejor retribución económica.

Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

La motivación de los colaboradores en la actualidad se convierte en pilar fundamentales en el plan de capacitación e inducción en las empresas, por lo que constituye un claro referente para evaluar los comportamientos y resultados potenciales de cada uno

de los colaboradores, de manera que la desmotivación actualmente reflejada por el conjunto de factores presentes en la compañía **Quala S.A.**, como emoción, son algo fácil de captar y transmitir. Por lo que es frecuente oír hablar de “pero no la veo motivada por el trabajo”, “no sé qué ocurre” “no le pone ganas ni siquiera atención...”.

Según Maslow (años 1930-50), los motivadores de comportamientos son las necesidades humanas por satisfacer; la naturaleza de estas necesidades implica la prioridad de unas sobre las otras. Esta justificación explica la pirámide motivacional de Maslow.

Según Roberto Pinto Villatoro (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización.

La capacitación es una actividad clave en la organización; está íntimamente ligada a la estrategia organizacional; permite la toma de decisiones; Integra al trabajador al puesto; mejora las relaciones humanas en la empresa, así como también, el dialogo constante entre el los responsables y los subordinados; es una herramienta que permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

La inducción específica en el puesto y/o labor a realizar, consiste en un acompañamiento permanente, en el que un colaborador con una mayor experiencia en el campo en el que se desempeñará el nuevo personal, no solo le brinde información vinculada al puesto y cargo, sino que cuente con la capacidad de brindar a la mejor asesoría en las prácticas de su trabajo y el modus operandi de la empresa, que refleja claramente sus prácticas y valores.

Según Ruggles (1998), es cierto que gran parte del conocimiento organizativo no puede ser codificado, sino que queda en las cabezas de los expertos. Por lo tanto, es significativo lograr la localización de estos y saber qué tipo de conocimiento es el que se posee mediante estos mapas. El propone que construir un mapa de conocimiento no es una labor sencilla porque se debe tener en cuenta los intereses particulares de los expertos en el tema, por un lado debe nombrarse a alguien en la empresa que determine quién es el experto en el tema, lo cual no es fácil porque puede provocar problemas con otros empleados que se sientan poco valorados, por otro, normalmente existe un escaso interés de los verdaderos expertos por ser localizados fácilmente por cualquier persona de la organización, especialmente si no existe un sistema que los retribuya por la carga adicional de trabajo que ello supone.

El proceso de aprendizaje, de acuerdo con Alles podría tener una duración aproximada de 6 meses en el que se podremos observar un incremento gradual e importante en cuanto al desempeño del trabajador (Alles, 2012).

La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas.

Es muy importante establecer los objetivos que se esperan al implementar una capacitación en el área de ventas. Según JOHNSTON (2004), los siguientes son los objetivos que se espera se obtengan como resultado de la implementación de la capacitación.

- Incrementar La Productividad
- Mejorar El Estado De Ánimo
- Reducir La Rotación De Personal
- Mejorar Relaciones Con Los Clientes

Para finalizar, la capacitación de los colaboradores dentro de la organización debe ser un proceso continuo, constante e in interrumpible. Incluso cuando los colaboradores presentan el mejor desempeño en cada una de sus actividades, por lo que se debe introducir e incentivar en cuanto a la orientación y la mejora continua de habilidades y cada una de las competencias. Por lo que la base principal de los programas de mejora continua, dentro de las empresas es la constante capacitación de los colaboradores, hasta llegar a alcanzar de esta manera mejores niveles y mucho más elevados en cuanto al desempeño. Chiavenato (2008).

La importancia que tiene el marco teórico, para la empresa es:

- Permite orientar la investigación, sustenta la formulación de preguntas y señala los hechos significativos que se deben indagar.
- Brinda un marco de referencia para interpretar los resultados, sin teoría es imposible desarrollar una investigación.
- Permite guiar al investigador para que este centrado en su problema evitando que se desvíe del planteamiento original.

- Facilita establecer afirmaciones que luego deberán ser sometidas a la comprobación de la realidad, en el trabajo de campo.
- Ayuda a prevenir errores.
- Documenta la necesidad de realizar la investigación.

### **2.2.1 Metodologías y técnicas para determinar necesidades de capacitación.**

La selección por competencias pone atención, en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que ha venido desarrollando un candidato a lo largo de su vida y el nivel de estas competencias (grado de desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes).

### **2.2.2 Estrategia para un proceso de selección por competencias**

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo esta actividad, las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración.

### **2.2.3 Cuestionario**

En el cuestionario un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, línea o letra), dependiendo si éste es de preguntas abiertas o cerradas. Una de sus principales ventajas es su economía, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchas personas, pero existen posibilidades de que las respuestas sean falseadas, ya sea consciente o inconscientemente.

Identificación de elementos para la inducción y capacitación: ya realizado el diagnóstico, consideraremos la documentación que se encuentre sobre el tema y la información recopilada en el campo, se determinan los elementos necesarios para el adecuado programa de inducción y capacitación aplicado al personal a entra en la empresa

#### **Quala S.A.**

##### **Diseño del cuestionario y proceso de selección del personal.**

Para la evaluación del desempeño se desarrolló un formato que se pretende observar las actitudes y comportamientos de los empleados en algunos factores.

### **2.2.4 Análisis del programa de inducción actual**

Para realizar un completo análisis del programa de inducción, se elaboró un análisis DOFA, el cual se muestra a continuación:



*Figura 3. Análisis DOFA*



**Debilidades:**

Que exista inducción solo para el área de distribución.

Infraestructura para la inducción y capacitación.

No existe una inducción a nivel administrativo.

**Oportunidades:**

Reforzar los valores, misión y visión de la empresa.

Capacitar a todos los empleados de la empresa reforzando los conocimientos adquiridos respecto a la misma y a cada puesto específico.

Mejorar el servicio los clientes, con personal que tenga la mejor capacitación.

**Fortalezas:**

Ayuda a que los futuros empleados conozcan información general de la empresa.

Inculca los valores y el sentido de pertenencia para con la empresa.

Genera confianza en la empresa y en las oportunidades de crecimiento que ésta ofrece.

Personal de ventas capacitado.

**Amenazas:**

Problemas en la ejecución de la inducción y capacitación, por interferencias que alteran la concentración.

Disponibilidad de tiempo de los capacitantes.

Que no se disponga de tiempo de los trabajadores existentes para recibir la inducción.

Con base en el análisis anterior, se desea efectuar un programa de inducción que abarque el área administrativa, ya que los empleados que ocupan actualmente estos puestos no se saben con certeza, si han recibido algún tipo de inducción y se considera que todos sus empleados deben conocer la filosofía de la empresa, y, de esta manera, motivarlos a involucrarse dentro de la misma, siendo como principal aspiración el sentido de pertenecía por **Quala S.A.**

**Fuente:** Los Autores.

### **2.3 Marco Legal**

En cuanto el desarrollo de este marco legal, se confirman los estándares definidos en cuanto a las respectivas normas que debe aplicar la empresa **Quala S.A**, Por lo que se hace necesario que la empresa deba implementar otras normas las cuales deben incluirse en la matriz legal, esto se debido a que se han establecido otros decretos y resoluciones las cuales se deben cumplir conforme a la ley y sus exigencias.

#### **Sobre los artículos de la constitución política:**

**Artículo 66 de la Ley 443 de 1998. En el capítulo 1, artículo 2, en el que se manifiesta que:** se crea el sistema nacional de capacitación, con el cual se define un conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos y escuelas de capacitación, departamentos dependencias y recursos organizados con el objetivo común de desarrollar y generar en las entidades y en los empleados del estado, una mayor y mejor capacidad de aprendizaje y acción, en función de lograr la mayor eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con una unidad de criterios preestablecidos.

**Artículo 4:** Definición de capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de actividades y procesos organizados, relacionados tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo a lo contemplado y establecido por la ley general de educación, los cuales se dirigen a prolongar y a complementar la educación inicial por intermedio de la creación y generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con los objetivos de incrementar las capacidades individuales y colectivas buscando contribuir con el cumplimiento de la misión institucional y a una excelente prestación de servicios a la comunidad, de igual manera a la eficacia en cuanto al desempeño del cargo y su desarrollo.

**Personal integral:** Esta definición aborda cada uno de los procesos de formación, los cuales se entienden, como aquellos que tienen como objeto específico desarrollar y fortalecer una ética en cuanto al servicio público, los cuales se basan en cada uno los principios que rigen las funciones administrativas.

**Capítulo 2, artículo 7:** Programa de Inducción: Este proceso se dirige a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su incorporación. Por lo que el aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba tiene y debe ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período.

**Los objetivos con respecto al empleador son:**

Iniciar su integración al sistema deseado por la empresa, así como contribuir al fortalecimiento en cuanto a su formación ética.

Contribuir en la búsqueda y familiarizarlo con el servicio público, al igual que con las organizaciones y con las funciones generales del Estado.

Instruirlo con relación a la misión de la entidad y de las funciones de cada una de sus dependencias, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.

**Artículo 54.** Es una obligación del estado y de los empleadores ofrecer formación referente a la habilitación sobre convenios o tratados internacionales.

**Artículo 66 de la Ley 443 de 1998, del capítulo IV. Artículo 3:** establece que las entidades de orden nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios: ascensos, traslados y encargos, comisiones, becas para educación formal a si como participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, al igual que reconocimientos públicos a labor meritoria, financiamiento de investigación en programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establece la ley por intermedio del Gobierno Nacional.

Plan Nacional de formación y Capacitación - PNFC – lineamientos para la orientación de formación y capacitación a empleados públicos garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específica en las respectivas entidades.

Constitución Política de Colombia de 1991 - educación como derecho fundamental.

**Ley 115 de 1994**, por la cual se expide la Ley General de Educación – educación formal, no formal e informal.

**Ley 909 de 2004.** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En su Artículo 36 establece los objetivos de capacitación para los empleados públicos, así: “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios”. Cada entidad será responsable de formular los planes y programas de capacitación para lograr

esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

**Decreto ley 1567**, el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para empleados del estado.

**Ley 1064 de 2006**, Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación

**Ley 1064 de 2006**. Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal. En su Artículo 1 “Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”.

El programa de capacitación de las empresas, debe estar sujeto y regirse por los tiempos establecidos y estipulados dentro del código sustantivo de trabajo colombiano, de allí la importancia de implementar y aplicar las técnicas de formación de manera ajustada a las necesidades de las organizaciones, de esta forma se evitara retrocesos en cada uno de los procesos de capacitación y sobrecostos por los costos fijos ante la rotación de los colaboradores, por lo que se debe tener en cuenta que el código sustantivo de trabajo en su artículo 78, estipula la duración máxima de un periodo de prueba, el cual no puede ser superior a dos meses. Artículo 78<Modificado por el artículo 7o. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

**Decreto 1567 DE 1998: Ley 443 de 1998: Artículo 2º**.- Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias

y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

**Artículo 4º.-** Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Es importante precisar que las empresas conformadas por más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana deben tener derecho a dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, en la cuales se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales o de capacitación, tal y como se aprecia en el **artículo 21 de la Ley 50 de 1990**: “**Artículo 21.** Adiciónese al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo:

Exclusiva dedicación en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, por lo que tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se

enfocuen exclusivamente a actividades culturales deportivas y recreativas como de capacitación.”

**La Ley 909 de 2004** establece que la **capacitación** está orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras a propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional, por lo que posibilita el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios.

**Artículo 53.** De la constitución política de Colombia, establece que la ley correspondiente debe tener en cuenta los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los empleados, garantía en cuanto a seguridad social, la capacitación, el adiestramiento al igual que el descanso necesario; por otra parte, los convenios internacionales del trabajo deben estar debidamente ratificados, por lo que hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

**Quala S.A.**, cuenta internamente con un Código de Conducta aprobada por la junta directiva en Julio de 2013, en donde describe con claridad las conductas y comportamientos que deben ceñir cada uno de los trabajadores directos, contratistas, directores y oficiales de la organización y sus redes de apoyo directas e indirectas a nivel internacional, mediante la descripción de roles y responsabilidades la organización buscando la construcción de relaciones sólidas con su cliente interno como el externo permitiendo alinearse con los objetivos y metas corporativas. Este código se les da a conocer a los nuevos trabajadores al momento de su ingreso a la empresa como parte de su capacitación corporativa, permitiendo aclarar dudas con respecto al este.

## Metodología

### 3.1 Tipo de Estudio y Población

En la empresa **Quala S.A**, Se implementara un tipo de estudio a desarrollar para la propuesta de investigación el cual se encuentra bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con el cual se pretende efectuar un diagnóstico de los factores que puedan estar impidiendo el óptimo desarrollo y éxito en cuanto a cada uno de los procesos de inducción y capacitación dentro de la organización, en donde se tomaremos como objeto de estudio el recurso humano que integra la compañía seleccionada, con el objetivo de conocer, explorar y diagnosticar de manera precisa, las incidencias negativas que puede estar causando factores puntuales en cuanto a los procesos de inducción y capacitación.

Se debe comunicar el plan de capacitación a los trabajadores e iniciar la ejecución de la capacitación, lo que supone que una vez definidos los objetivos generales de la organización, se deben crear cada uno de los programas formativos y a su vez se deben dividir en cursos concretos y acciones formativas.

Adecuación e implementación del plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Preparar y valorar la calidad del material de capacitación.
- Cooperación y motivación del personal de la empresa.
- Propender en cuanto a la calidad y preparación del personal formativo.
- Selección de los trabajadores a recibir la capacitación.



Con el objetivo de identificar la efectividad del proceso de capacitación, se hace necesario evaluar y a su vez realizar el respectivo seguimiento al avance y los resultados esperados, de tal forma que durante el proceso podamos realizar los ajustes necesarios, buscando dar cumplimiento al propósito diseñado en el programa de capacitación, por lo se debe establecer las normas y procedimientos los cuales deben cumplir con los criterios establecidos para identificación de errores, en donde mediante el mejoramiento continuo, podamos conocer la efectividad del programa de capacitación, actualizando y perfeccionando las actividades laborales.

Se evalúan los resultados del plan, los pros y los contras de este, y se analiza lo que no se ha hecho bien, con el fin de mejorarlo al futuro. Para esto, realizamos un proceso de evaluación con el que se analizara la relación causa-efecto en cuanto a las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral dentro de la empresa.

### **Implementación De Acciones De Mejora**

Al finalizar el proceso de evaluación del plan de capacitación impartido, el responsable realiza el correspondiente informe en el que describe cada uno de los resultados obtenidos y con ello, proponer acciones preventivas de mejora. En caso de detectar algo importante se debe proponer una acción correctiva.

### **3.2 Fuentes de Información**

Como primera medida se pretende iniciar con la recolección de información tomando como fuente una serie de entrevistas las cuales permitirán la recolección de datos e información que logran aportar y con los cuales podremos ahondar en diferentes

aspectos importantes en cuanto al desarrollo y respuesta a las variables de esta investigación, posteriormente buscaremos realizar un análisis de los resultados de cada una de las encuestas, las cuales nos permitirán responder a criterios de validez, confiabilidad y objetividad, con el cual lograremos el informe pertinente, con la validez y los resultados precisos que nos permitan dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos y variables establecidas logrando con esto un análisis al interpretar cada uno de los datos obtenidos de manera clara, precisa y concisa, lo que nos podrá permitir obtención de un diagnóstico e identificar cada una de las falencias que puedan estar presentando en cada uno de los procesos de inducción y capacitación y con ello lograr proponer un plan de inducción y capacitación por intermedio de la implementación del plan semilla el cual nos puede brindar mejoras a los mismos.

### **3.3 Técnicas de Recolección y Organización de la Información**

En esta propuesta de investigación utilizaremos de manera adicional, la encuesta como técnica de recolección de datos, la cual nos brinda con exactitud los que necesitamos para obtener y así llegar a implementar soluciones concretas y con esto el proyecto nos quede bien diseñado, esta técnica está establecida como un excelente instrumento para la recolección de datos relevantes y concretos los cuales permitan resolver dudas acerca de los procesos de inducción y capacitación de los colaboradores de la empresa **Quala S.A.**

Por otra parte y de manera adicional, con la utilidad de estos instrumentos se sintetiza en sí toda la labor previa de nuestra investigación, la cual resume los aportes del Marco Teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, dando cuenta, de cada una de los conceptos y variables utilizados, lo cual nos permite de manera clara

sintetizar el diseño concreto, elegido para el trabajo mediante una adecuada construcción e implementación de los instrumentos de recolección por lo que la investigación logra alcanzar lo necesario en cuanto a correspondencia entre teoría y hechos para esta propuesta de investigación.

Méndez (1999, p.143) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos y documentos a los que acude el investigador y que le pueden permitir la obtención de la información. De igual manera establece que las técnicas son los medios empleados para la recolección de información, Además manifiesta que existen una serie de fuentes primarias y fuentes secundarias.

**Fuentes Primarias son:** La información oral o escrita recopilada directamente por el investigador por intermedio de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un acontecimiento o suceso.

**Fuentes Secundarias son:** La información escrita que ha sido reunida y transcrita por otras personas que han recibido esta información a través de otras fuentes escritas o por intermedio un participante del suceso o acontecimiento.

## Análisis de resultados

Por medio del diseño de la propuesta de inducción y capacitación del talento humano para la compañía **Quala, S.A**, se logra la implementación del plan semilla, generado a través de las políticas reformadas con el fin primordial de realizar procesos de desarrollo y crecimiento de los empleados donde se incorporando políticas y procesos para su desarrollo y crecimiento, dentro de la empresa.

Al establecer un plan de desarrollo piloto para los procesos de Capacitación y desarrollo personal de las empresas **Quala S.A**, se logró orientar en todo el proceso de mejoramiento de la calidad de vida del talento humano de los empleados, enfatizando en los requerimientos de cada área basados en las actividades laborales requeridas por la gerencia.

Con la implementación del plan semilla se espera que la empresa **Quala S.A**, mejore sus procesos de globalización con procesos que generen cambios tecnológicos favorables por medio de la transformación dentro de la organización, todo en base al aporte generado por el personal mediante las mejoras ganadas en la labor de la capacitación, esto con el fin de procurar los resultados óptimos de la empresa y su éxito reconocido en el mercado, de esta manera evidencia los resultados favorables generados de los procesos y estrategias requeridas.

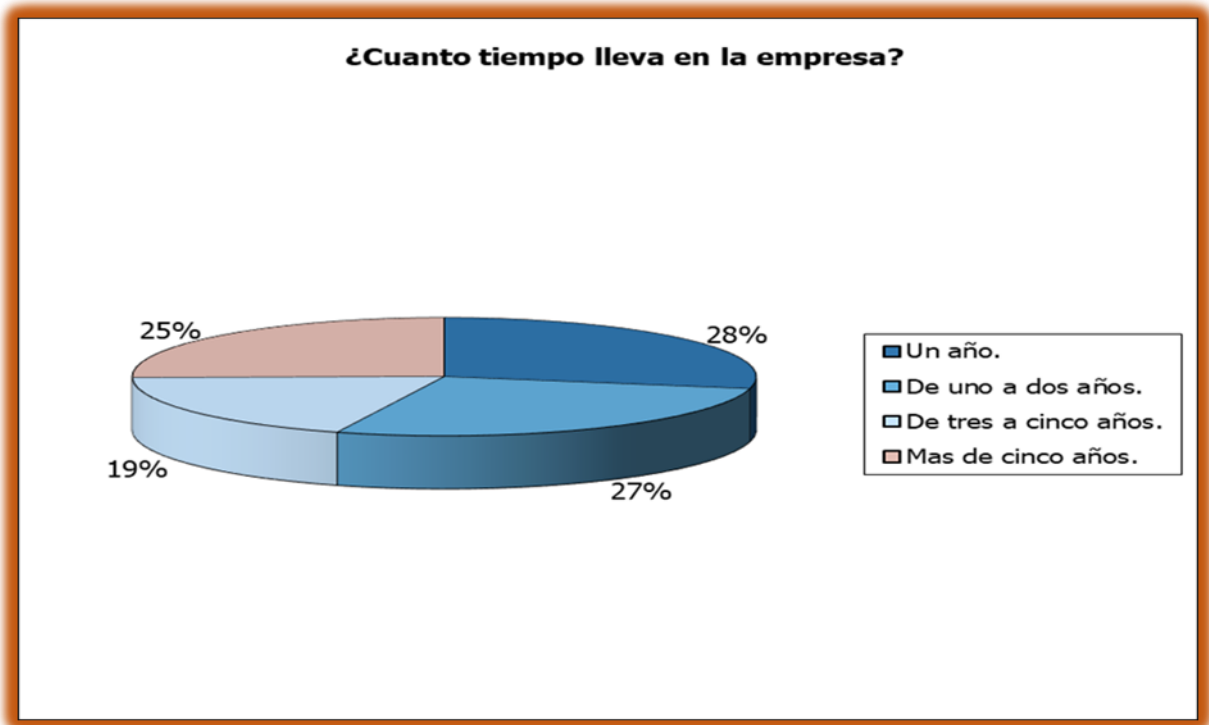
Se logra un enfoque destinado al desarrollo de las habilidades y capacidades competitivas de la organización donde se refuerza la gestión de la administración de manera efectiva y con calidad, demostrando así que la capacitación permite el desarrollo de competencias personales procurando el cambio organizacional.

Se conocen e implementan las diferentes estrategias y planes de capacitación y desarrollo junto a los procesos de mejoramiento de la calidad de vida del Talento humano por medio de los cuales se generaron nuevos diseños, junto a la implementación requerida por cada área de la empresa **Quala S.A**, encaminada al fortalecimiento y la capacidad laboral de los empleados.

La capacitación constante a los empleados de la empresa **Quala S.A**, permitió obtener con gran provecho el desarrollo de las habilidades de los individuos, de esta manera se logra una ubicación adecuada en las áreas específicas correspondientes donde se logra obtener el mayor rendimiento enfatizado en las habilidades del personal.

Generar espacios para el mejoramiento del bienestar y calidad de vida de los empleados de la empresa, poniendo como ejemplo el principal objetivo, que es incrementar el desempeño y satisfacción laboral, así también, generando espacio de integración y conocimiento del personal que, fomentando su potencial y desarrollo integral, este plan permitirá una mejor organización empresarial que refleje la visión que se tiene como empresa líder.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada con el fin de conocer su percepción respecto a los procesos de inducción y capacitación en la compañía **Quala S.A**, permitiendo identificar las principales deficiencias que puedan estar presentando cada uno de estos procesos:

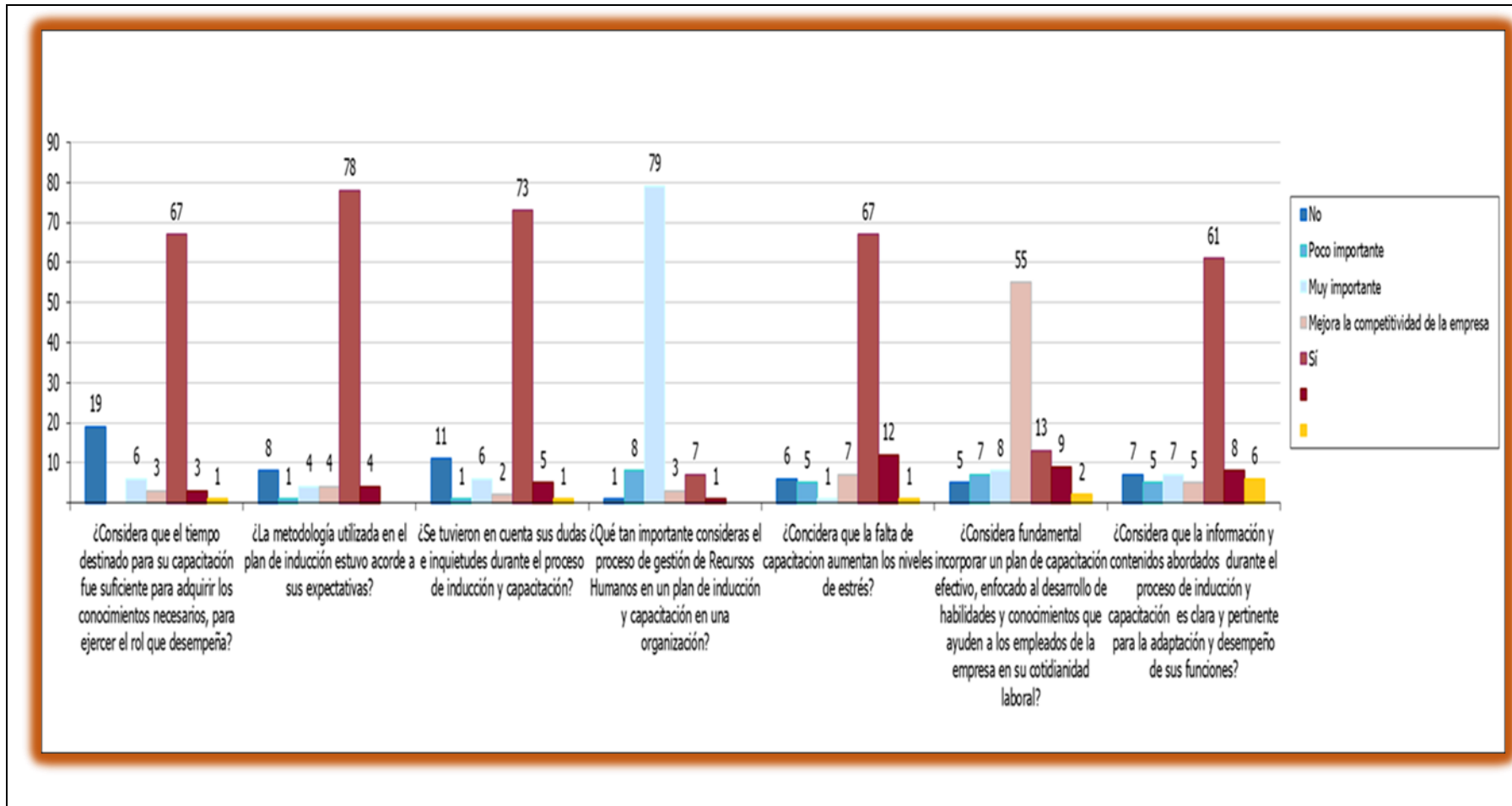


**Figura 4. ¿Cuánto Tiempo lleva en la Empresa?**

**Fuente:** Los Autores.

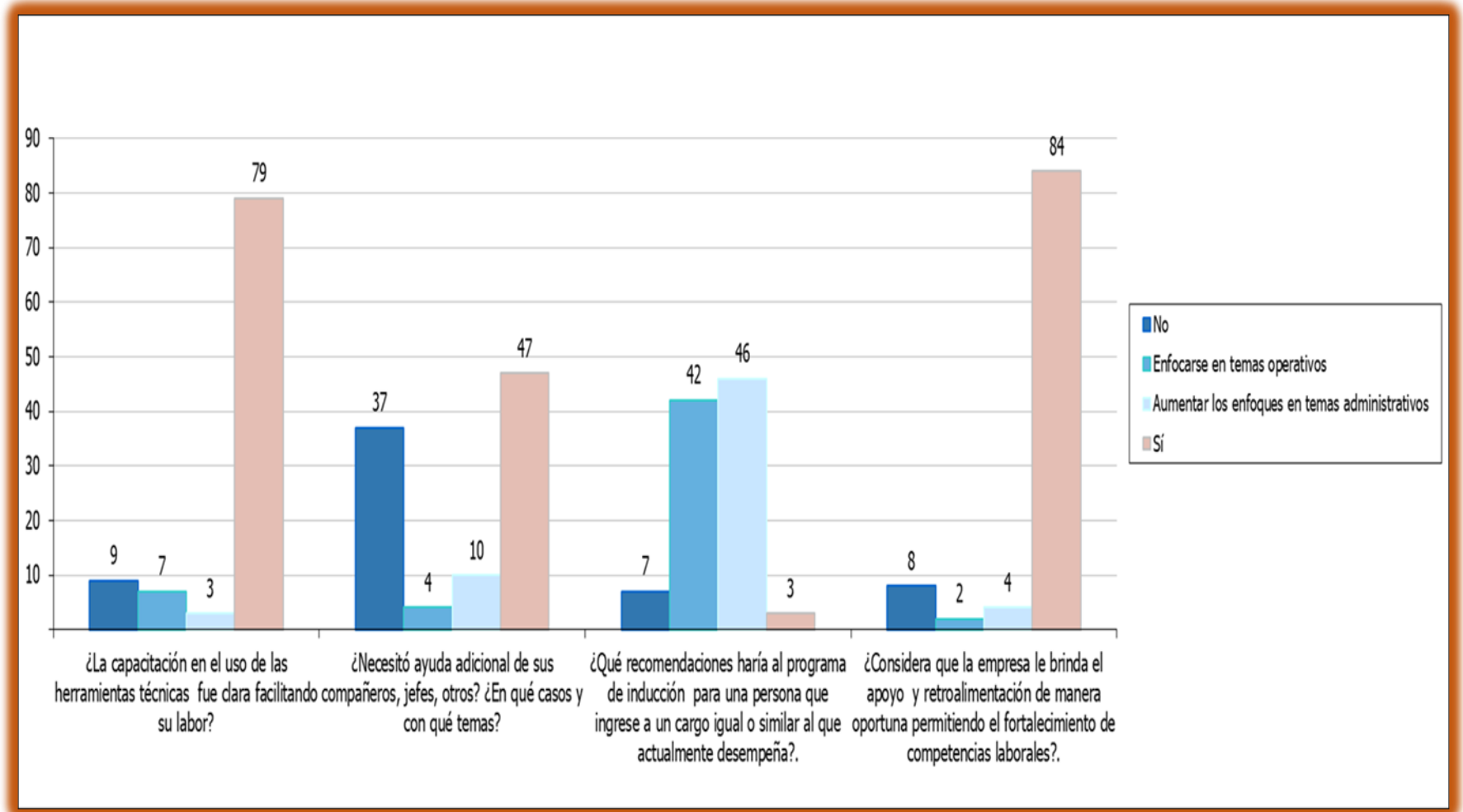
Se logró entrevistar a 99 personas de las cuales 28% son personas que llevan laborando en la compañía menos de un año, entre uno y dos años 27%, de tres a cinco años 19% y el 25% restante son personas que llevan un tiempo mayor a los cinco años. Lo que quiere decir que 28 personas llevan un tiempo menor a un año, 27 personas entre uno y dos años, 19 personas entre tres y cinco años, y 25 personas un tiempo mayor a los cinco años. (Diplomado en Gerencia del talento humano 2020)

En la figura 5 y 6, se muestran las preguntas formuladas en la encuesta:



**Figura 5. Preguntas formuladas**

**Fuente:** Los Autores.



**Figura 6. Preguntas formuladas**

**Fuente:** Los Autores.



## Recomendaciones

De esta manera y de acuerdo con el análisis realizado a las respuestas de cada una de las personas entrevistadas, podemos evidenciamos que se tuvieron en cuenta dudas o inquietudes presentadas durante el proceso sumado al buen uso de las herramientas técnicas para el desarrollo de las labores. Es oportuno que se dé mayor tiempo a los procesos administrativos dentro del programa de capacitación, de acuerdo con los porcentajes de respuesta el tiempo o temario que se da como espacio a los temas administrativos no es suficiente.

Por otra parte, podemos destacar que para el 78% de las personas entrevistadas la labor que se realiza por parte del área de gestión humana en la capacitación al personal es muy importante, ya que de ella depende el desarrollo y la curva de aprendizaje que tenga el empleado al iniciar sus actividades laborales.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta en donde se evidencia que hay una percepción positiva por un alto porcentaje de los empleados de la empresa **Quala S.A**, frente a los procesos de inducción y capacitación que la organización les brinda, sin embargo es evidente que aún un pequeño porcentaje de los entrevistados pero igualmente importante y de impacto para la compañía, maneja una percepción negativa o con observaciones frente a estos procesos, lo cual lleva a determinar que se requiere revisar y desarrollar una programación acorde a las necesidades evidenciadas, como la estandarización de cada uno de los procesos y temas de inducción a nivel general para toda la compañía, esto con el fin de todos los empleados conozcan

en general de todos y cada uno de los procesos que se manejan dentro de esta, permitiendo no solo mayor conocimiento sino seguridad y facilidad en su adaptación a la organización.

## Conclusiones

Con el presente trabajo se crean las pautas a seguir para el diseño e implementación de una política de selección, capacitación y fidelización del talento humano de la compañía **Quala S.A.**

Se tiene en cuenta la importancia de las posibles estrategias para el desarrollo del plan semilla en cada proceso de inducción, desarrollo y crecimiento del talento humano.

Al realizar un análisis al interior de cada tema y unidad, nos dan las pautas para así poder dar respuesta a la guía y rubrica, donde se argumenta el título y objetivos del proyecto que son las bases para poder iniciar la propuesta del proyecto de grado.

Consideramos que la preparación y desarrollo del talento están enfocadas a las competencias y conocimientos que permiten generar innovación, creatividad y desarrollo en los empleados, propiciando así esquemas diferenciadores tanto al interior de la organización como frente a la competencia, promoviendo una mentalidad y cultura de compromiso frente a las oportunidades y retos de crecimiento favorables para cada uno de ellos, beneficiando a **Quala S.A** e incentivándola en la búsqueda de nuevos planes que permitan seguir enriqueciendo el talento con el que ya cuenta y con el que pueda llegar a incorporar a futuro.

Con el desarrollo del problema de investigación, buscamos plantear una propuesta de inducción y capacitación del talento humano para la empresa **Quala S.A**, que permita reducir las deficiencias que presenta actualmente los procedimientos de inducción y capacitación y que están afectando el rendimiento, productividad y calidad de vida de los empleados dentro de la compañía.

De igual manera la realización de este trabajo nos ha permitido evidenciar que existen falencias en los procesos de inducción y capacitación de los empleados de la empresa, también identificamos los antecedentes por los cuales se han presentado esta situación y las estrategias de mejoramiento continuo que la organización esta implementado para minimizar estas falencias, con el objetivo de que los empleados puedan ser más autosuficiente y su rendimiento sea más eficiente y profesional, mejorando en gran manera calidad de vida de cada uno de ellos.

## Referencias bibliográficas

- Bohrt Peláez, Mario Raúl. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado en 20 de septiembre de 2020, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es).
- Chruden, H. y Sherman, A.(1999). **Administración de Personal**. Compañía Editorial Continental, S.A. México. Recuperado. [http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%20el,propiedades%20motivacionales%20del%20ambiente%20organizacional](http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20(2009)%2C%20el,propiedades%20motivacionales%20del%20ambiente%20organizacional).
- Chiavenato Idalberto (2009), Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional. Recuperado. [http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%20el,propiedades%20motivacionales%20del%20ambiente%20organizacional](http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:text=Para%20Chiavenato%20(2009)%2C%20el,propiedades%20motivacionales%20del%20ambiente%20organizacional)
- Chiavenato Idalberto (2007), Administración de recursos humanos. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional. Recuperado. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>
- Cruz, N. T., Castellanos, V., Fragoso, L., & Muñoz, J. (enero de 2012). CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL. Manizales, Colombia: Universidad Católica de Manizales.
- Gobierno de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-53>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (s.f.). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de <http://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/cst.htm>
- Méndez Álvarez, C. E. (1995). Metodología: Guía para elaborar de Diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2a. Edición. " *Metodología: Guía para elaborar de Diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas, ISBN: 958-600-446-5, 2a. Ed.(1995); 170 pp.*". Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30059>

Ministerio de Educación. (2017). *Plan Institucional De Capacitación*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-261032\\_recurso\\_41.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-261032_recurso_41.pdf)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (p.69). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Silíceo Aguilar, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa S.A.(p.25).<https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

## Anexos

## Anexo 1.



## Anexo 2. Encuesta

Consultamos la de los colaboradores de la empresa **Quala S.A**, y esta es su opinión con respecto a la inducción y capacitación recibida a su ingreso en la compañía.

1. ¿Considera que el tiempo destinado para su capacitación fue suficiente para adquirir los conocimientos necesarios, para ejercer el rol que desempeña?

67 personas de las 99 entrevistadas, consideran importante el tiempo de la capacitación para adquirir los conocimientos.

2. ¿La metodología utilizada en el plan de inducción estuvo acorde a sus expectativas?

78 personas de las 99 entrevistadas (**si**) se encuentran de acuerdo con la metodología.

3. ¿Se tuvieron en cuenta sus dudas e inquietudes durante el proceso de inducción y capacitación?

73 personas de las 99 entrevistadas dicen que se tuvo en cuenta en sus dudas e inquietudes.

4. ¿Qué tan importante consideras el proceso de gestión de Recursos Humanos en un plan de inducción y capacitación en una organización?

79 personas de las 99 entrevistadas consideran muy importantes el proceso de gestión de los recursos Humanos.

5. ¿Porque considera fundamental incorporar un plan de capacitación efectivo, enfocado al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden a los empleados de la empresa en su cotidianidad laboral?

55 personas de las 99 entrevistadas consideran la importancia de incorporar un plan de capacitación efectivo en la empresa.



6. ¿Considera que la información y contenidos abordados durante el proceso de inducción y capacitación es clara y pertinente para la adaptación y desempeño de sus funciones?

61 personas de las 99 entrevistadas consideran pertinentes los temas abordados en el proceso de inducción y capacitación.

7. ¿La capacitación en el uso de las herramientas técnicas fue clara facilitando su labor?

79 personas de las 99 entrevistadas si fueron claras el uso de las herramientas técnicas para el desarrollo de sus labores

8. ¿Necesitó ayuda adicional de sus compañeros, jefes, otros?

47 personas de las 99 entrevistadas necesito ayuda adicional

9. ¿Qué recomendaciones haría al programa de inducción para una persona que ingrese a un cargo igual o similar al que actualmente desempeña?

46 personas de las 99 entrevistadas recomiendan aumentar los enfoques en los temas administrativos.

10. ¿Considera que la empresa le brinda el apoyo y retroalimentación de manera oportuna permitiendo el fortalecimiento de competencias laborales?

84 personas de las 99 entrevistadas considero que la empresa brindo apoyo y retroalimentación oportuna.