

**Estudio comparativo del proceso de capacitación y desarrollo laboral en la empresa  
Cementos Alión del Departamento de Antioquia**

Adriana Suaza Vásquez

Gellmuth Sebastián Polanco Ávila

Jhonatan Muñoz Herrera

Paula Andrea Lezcano

Asesor

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

2022

## **Página de Aceptación**

---

Adriana Maribel Romero Lozano

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

La Dorada - 2022

### **Agradecimientos**

A nuestras familias, madres, hermanos e hijos, le dedicamos este proyecto, porque han sido nuestro pilar y motor para seguir adelante y lo largo de nuestras vidas y carreras nos han motivado para lograr nuestros grandes sueños, también gracias a nuestros docentes, por la dedicación, la paciencia y todas las enseñanzas que nos han brindado a lo largo de nuestras carrera, no es fácil lidiar a diario con personas de diferentes personalidades, pero muchas gracias, porque al igual que nuestras familias, se han sacrificado y nos han dedicado tiempo, para dar cumplimiento con sus deberes y que esto nos lleva a tener un anhelado grado.

A nuestros compañeros muchas gracias también, porque a lo largo de nuestros estudios, nos han orientado y han guiado para seguir formándonos, gracias por ser empáticos y siempre contar con la disposición y brindar ese acompañamiento tanto emocional como profesional.

Agradeciendo infinitamente a Dios, porque cada día que nos regala, es uno más con capacidad de persistir y no desfallecer en este camino de formación para hacernos cada vez más prósperos.

### **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado, a nuestras familias, que han sido el motor, para que nosotros sigamos adelante, pero en especial a nuestros, tutores, que han sido el motor, para que nosotros nos formemos, con el paso del tiempo, en estos cuatro años, donde hemos trabajado, con diferentes compañeros, diferentes personalidades y también con diferentes tiempo, pues gracias a todas esas personas que siempre nos han apoyado, a seguir adelante y que nos han demostrado que están ahí para nosotros, muchas gracias de corazón les desea el grupo #13 de la carrera Administración de Empresas, de la UNAD.

## Resumen

Esta propuesta de trabajo de grado, se realiza como requisito para opción de grado y poder obtener nuestro título profesional de administrador de empresa, matriculados en la universidad nacional abierta y a distancia UNAD, en la cual realizamos un trabajo de evaluación y seguimiento, para mejorar la calidad laboral de la empresa en la que se está enfocando. En este trabajo, el plan de mejoramiento, se evaluará el desempeño laboral de los empleados y a su vez se identificará las causas que, dentro de la empresa, no se aplica, y se debe tomar medidas rigurosas, donde se verificará que se realiza con corrección y no correctamente. Se realizará bajo la necesidad y riguridad, de verificar paso a paso, cuáles son las razones que se analizara a los empleados, es decir que se verificara las funciones que cada uno de ellos realiza, ya sea apropiados o no apropiados, con el fin de evaluar el desempeño de ellos y así presentar algunas recomendaciones, la cual permita que los empleados puedan direccionarse a un mejor camino, por el beneficio de la empresa, Cemento Alión. Cada empleado debe apropiarse de sus actividades correctamente, es por eso que nosotros como futuros administradores de empresa, y esta vez como auditores, se les adecuara la información adecuada, para cada proceso que ellos realizan y así darles un adecuado cumplimiento, y poderlos ejecutar y evitar que ellos tengan procesos disciplinarios. Con base a toda la información recolectada, por parte de los empleados y la parte administrativa de la empresa, se plantearán unas estrategias, la cual permitirá, mejorar que la empresa, tengo un mejor direccionamiento y pueda buscar una mejor herramienta, en la cual ayudara a cumplir con las metas que se han proyectado.

**Palabras Claves:** Evaluación de desempeño, Información recolectada, Competencias, Evaluador, Evaluado.

### **Abstract**

This degree work proposal is carried out as a requirement for degree option and to be able to obtain our professional title of business administrator, enrolled in the national open and distance university UNAD, in which we carry out evaluation and monitoring work, to improve the labor quality of the company in which it is focusing. In this work, the improvement plan, the work performance of the employees will be evaluated and, in turn, the causes that are not applied within the company will be identified, and rigorous measures must be taken, where it will be verified that it is carried out with destruction and not correctly. It will be carried out under the necessity and rigor, to verify step by step, qualities are the reasons that the employees will be analyzed, that is to say that the functions that each one of them performs, whether appropriate or not appropriate, will be verified in order to evaluate their performance and thus present some recommendations, which allow employees to be directed to a better path, for the benefit of the company, Cemento Alión. Each employee must appropriate their activities correctly, that is why we as future company administrators, and this time as auditors, will be provided with adequate information for each process they carry out and thus give them adequate compliance, and be able to execute and prevent them from having disciplinary proceedings. Based on all the information collected, by the employees and the administrative part of the company, some strategies will be proposed, which will allow the company to improve, I have a better address and I can look for a better tool, in which it will help to meet the goals that have been projected.

***Keyword:*** Performance evaluation, Information collected, Competencies.

## Tabla De Contenido

Lista de Figuras.....	9
Introducción .....	10
Antecedentes del Problema.....	11
Justificación .....	14
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Marco Teórico.....	18
Capacitación.....	18
Desarrollo Profesional .....	19
Satisfacción Laboral.....	20
Estancamiento Laboral.....	24
Talento Humano y Trabajo en Equipo.....	26
Marco legal .....	29
Metodología de investigación.....	33
Metodología preliminar .....	33
Tipo de investigación general .....	33
Tipo de investigación específica.....	33
Diseño .....	33
Procedimientos.....	34
Primera Etapa de la investigación.....	34
Procedimiento de primera etapa de investigación .....	34

Segunda etapa de la investigación .....	34
Procedimiento .....	34
Población de muestra .....	35
Recolección de la información.....	35
Resultados y Análisis de datos.....	36
Análisis de oportunidades de mejora .....	49
Recomendaciones .....	51
Referencias bibliográficas.....	52

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Vinculación laboral</i> .....	37
<b>Figura 2</b> <i>Genero</i> .....	38
<b>Figura 3</b> <i>Opinión sobre importancia del talento humano</i> .....	39
<b>Figura 4</b> <i>Opinión sobre satisfacción con las oportunidades</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>Área de la empresa</i> .....	41
<b>Figura 6</b> <i>Opinión sobre plan de formación</i> .....	42
<b>Figura 7</b> <i>Crecimiento y desarrollo personal y profesional</i> .....	43
<b>Figura 8</b> <i>Estudios</i> .....	44
<b>Figura 9</b> <i>Acciones de reconocimiento</i> .....	45
<b>Figura 10</b> <i>Afectación del desempeño laboral</i> .....	46
<b>Figura 11</b> <i>Remuneración</i> .....	47
<b>Figura 12</b> <i>Oportunidades de crecimiento</i> .....	48

## **Introducción**

El presente trabajo desarrollara a manera de investigación en fuentes primarias y secundarias la problemática existente con respecto a la satisfacción de los trabajadores con su desarrollo profesional y laboral al interior de la empresa Alión, sus causas y efectos a nivel personal y empresarial para cada una de las partes, así mismo se espera llegar a generalidades del problema y posibles soluciones aplicables a cualquier modelo de negocio.

Este trabajo se hace para dar cuenta de los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano sobre los temas propuestos en cada una de las unidades desarrolladas y con el fin de profundizar en un tema de interés común que puede ser de beneficio en el ámbito profesional y generar posibles soluciones.

Como bien sabemos para que una empresa siempre este activa en el mercado debe contar con un área de gestión humana competente que abarque las necesidades de la compañía con programas y subprogramas estandarizados como el desarrollo laboral, “SG-SST”. Con su eslogan ¡Siempre firmen con la seguridad! En la actualidad la empresa de Cementos Alion, es una empresa industrial nueva que está innovando con su gran producto a nivel nacional, y esto se debe gracias al respaldo que ha tenido por las empresas Corona y Cementos Molins de España, la empresa corona es una empresa líder por la múltiple variedad de sus productos de la línea hogar y ahora con su marca y respaldo ayuda posicionar a Cementos Alion, acompañándola en un mercado competitivo de una forma segura y siempre firme.

Es por ello por lo que el grupo 13 del curso de opción de grado, tiene un plan de mejoramiento viable para capacitar a la empresa desde su desarrollo y campo laboral.

## **Antecedentes del Problema**

### **Identificación del problema**

Estancamiento laboral de los trabajadores a causa de la falta de compromiso en el desarrollo profesional de los empleados como política empresarial de crecimiento mutuo para la obtención de mayores beneficios.

### **Contextualización del problema**

La globalización y avance tecnológico veloz, enfocan a las empresas en darse cuenta de que los empleados con capacidades de innovación y creatividad comprenden en su equipo de trabajo una ventaja competitiva que puede ser sostenible con una correcta gestión, ya que el capital intelectual es difícil de imitar por los competidores, dando a la gestión de personas un rol estratégico y se orienta a atraer, retener y comprender el talento de las personas como recursos importantes de las empresas, y su gestión estratégica como activo de ventaja competitiva y rendimiento organizacional.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados y tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Fernández Losa, N, 2002); sin embargo, la atención principal de muchas empresas esta puesta en los clientes y la satisfacción de sus necesidades, y aunque este es el objetivo de toda organización, se permite que nuble la planificación profesional que puede traer efectos adversos tanto a la empresa como a los trabajadores; Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes; y desde la óptica

de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa.

"El desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación" (Fernández Losa, N, 2002), de esta manera se puede incluir en el plan estratégico empresarial el desarrollo profesional de los trabajadores como una inversión para el desarrollo y productividad de la empresa, ya sea en innovación de productos, penetración de mercados, estrategias competitivas, métodos y prácticas más efectivas, tecnologías e ideas, y por supuesto la estabilidad laboral, que minimiza costos de selección, contratación y formación en ciclos cortos y repetitivos de contratación que no generan valor en ninguno de los involucrados.

### **Delimitación del problema**

El enfoque tradicional de las empresas y las personas en solo hacer "lo que toca" termina siendo la principal causa de "así nos quedamos" para ambas partes, y en un país como Colombia es habitual ver negocios que nunca han salido de la misma rutina y personas que nunca se han preocupado por saber y hacer más. En la empresa Alion se implementan los programas básicos de formación como inducción a las labores y puestos de trabajo que serán ejecutados por los empleados durante periodos de tiempo indefinidos, pero no se llevan a cabo programas educativos innovadores que incentiven a los empleados a hacer más, ni se establece una política de crecimiento remunerado mediante resultados, provocando en el futuro una posible insatisfacción de ambas partes y la necesidad de realizar inversiones mayores para la

implementación de estrategias organizacionales, así como el estancamiento profesional de las personas que allí laboran o la recontractación frecuente de personal.

El grupo 13 del diplomado de gestión del talento humano, además de realizar una exhaustiva investigación, realizó un procedimiento de planificación, reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual velará porque se cumplan adecuadamente, incluyendo que los puestos sean ejecutados por los empleados en un periodo indefinido, a través de su desempeño laboral de manera periódica, tal como lo establece la normatividad vigente, desde los funcionarios vinculados a la entidad de la carrera administrativa.

Desde la administración de recursos humanos, lo más importante es que se impacta el producto o el servicio entregado hacia el cliente, donde son las personas principalmente encargadas de estas actividades cumplan con lo establecido en su área de conocimiento, así que es necesario determinar los roles y responsabilidades a través de los procesos dependiendo a que área de conocimiento y capacidad pertenece, con la aplicación de esta técnica se deben identificar las actividades y herramientas que requieran eficiencia en los procesos.

## **Justificación**

En un mundo cada vez más orientado al desarrollo de las habilidades y conocimientos como herramienta de vida, resulta de gran importancia conocer qué relación existe entre el estancamiento profesional de los empleados y la falta de planificación de desarrollo laboral en las empresas. Esto puede facilitar la creación de estrategias empresariales orientadas a conocer y abordar las necesidades de los empleados y conectarlas en un mismo actuar con las necesidades a mediano y largo plazo de las empresas. Esto puede generar un cambio de la cultura organizacional en aras de promover vínculos laborales - profesionales entre la organización y los empleados que resulten en beneficios para ambas partes.

En Colombia, como en muchos países en vía de desarrollo, arraigan sus costumbres y comportamientos en la formación de culturas organizacionales, dejando de lado el profesionalismo y el interés por proporcionar beneficios a terceros, por lo que se hace natural que los dirigentes de varias empresas colombianas no estén interesados en dar a personas los conocimientos y recursos necesarios para que sean mejores en sus labores y se formen como profesionales, de este modo, habrá menos costos y no se alimentara a la posible futura competencia en gestión del aprendizaje del negocio; Por esto es importante que se continúe generando un cambio de pensamiento, y se reconozca a las personas como un factor valioso para la empresa, de manera que invertir en su formación se convierta en una necesidad prioritaria que sirva como estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial y aporte un poco al desarrollo del país mediante la generación de profesionales más capacitados e innovadores que tengan la capacidad de adaptar o crear tecnologías, métodos y técnicas avanzadas y mejoren sustancialmente los procesos de la empresa al tiempo que son debidamente remunerados por su desempeño.

En los últimos tres años que lleva la operación, la compañía ha sufrido cambios en su rotación de personal el año 2020 fue significativo, el porcentaje de rotación fue de 8.2% de 170 empleados se presentaron 14 renuncias afectando la operación, esto debido a la emergencia sanitaria los empleados de otras regiones (Ibagué, Bogotá y Medellín) no se podían desplazar hasta la planta de producción, fue el año con mayor porcentaje de rotación. Se va a analizar la situación y el comportamiento de la rotación de personal y conocer las diferentes estrategias que la Dirección de la compañía empleará con el fin de fortalecer la capacitación y el desarrollo laboral e identificar qué programas y beneficios se implementaran con el fin de formar, capacitar y motivar a los empleados que les permita crecer laboralmente, ascender y participar en vacantes internas que ofrece la compañía. En primera necesidad es sostener en el tiempo los empleados actuales, con el objetivo de identificar qué beneficios se pueden obtener para los empleados aprovechando la experiencia de Corana y Cementos Molins como aliados claves y de esta forma garantizar el crecimiento continuo y estabilización de los procesos en el tiempo generando un cambio de la cultura organizacional en aras de promover vínculos laborales - profesionales entre la organización y los empleados que resulten en beneficios para ambas partes.

En la empresa Cementos Alión las condiciones del entorno de una organización en un mundo globalizado como el actual imponen retos cada vez más elevados por lo cual es sumamente valioso contar con un factor humano motivado y comprometido con los objetivos trazados por la organización, de allí la importancia de contar con líderes que impulsen por disfrutar dentro de la empresa de un buen clima laboral.

Es muy útil para mejorar la motivación del equipo con la llamada teoría de la motivación de la expectativa; la cual se traduce a que las personas elegirán sus propios comportamientos en función de lo que recibirán como su propio beneficio.

Por tal razón, con el fin de generar un clima organizacional adecuado para los integrantes de la empresa Cementos Alión. se pretende analizar el problema central sobre la incompetencia de la gerencia de Talento Humano para cubrir puestos permanentes o temporales, descubriendo así las razones o motivos que conllevan al actuar de dicha gerencia, además de proyectar estrategias de mejora continua para lograr la productividad de los empleados, pero enfocados siempre en la motivación, armonía y satisfacción de ellos mismos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Estudiar el programa de capacitación y desarrollo laboral para los empleados de la empresa cementos Alion, con el fin de analizar sus competencias laborales y profesionales, presentando soluciones positivas para fortalecer el equipo de recursos humanos.

### **Objetivos específicos**

Evaluar el programa de capacitación y desarrollo que se tiene actualmente en la empresa cementos Alion.

Determinar la relación y acercamiento que tiene el área de gestión humana a sus colaboradores.

Mejorar el programa de capacitación y desarrollo laboral con base en la experiencia de Corona y Cementos Molins.

## Marco Teórico

### Capacitación

Existe gran variedad de razonamientos lógicos con respecto a los beneficios de la capacitación en las empresas y su relación con la eficiencia, *Bonilla Jurado, et al, 2018* explica mediante (Becker, 1983) que “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 profesionalizantes o de capacitación contribuye a incrementar la productividad laboral”, dando a la formación del talento humano una importancia de alto nivel en las estrategias organizacionales.

Las propias necesidades auto percibidas de los trabajadores hacia la capacitación en sus entornos laborales confirman las teorías y argumentos existentes al respecto, *León, S., & Trinidad, A. (2019)* citan la investigación de Feijoó (2016) en la que “el 80% de encuestados afirmaron que la capacitación es una herramienta que conduce a la competitividad empresarial, el 75% expresaron la necesidad de una capacitación permanente; el 68% de la muestra se orientaban hacia la competitividad comercial” (p. 26), dando lugar a una premisa sobre las necesidades de la empresa según sus falencias enfocadas en lo que los mismos empleados consideran que se puede y se debe mejorar.

*Bonilla Jurado, et al, 2018* describe la perspectiva desde el trabajador:

Un nivel de ingresos más elevado le brinda al trabajador una mayor satisfacción y un mejor bienestar de vida a nivel personal y familiar. Es por ello por lo que el trabajador se empeña en adquirir conocimientos en la escuela y al interior de la organización donde labore, es decir, avanzar en los grados académicos y capacitarse.

Por lo que un plan de capacitación formal al interior de la empresa contribuye en primera instancia al bienestar del trabajador y como consecuencia directa, la organización recibirá beneficios derivados de los conocimientos y habilidades adquiridas, de manera que se logra un crecimiento mutuo y continuo.

La capacitación del personal, aunque es un factor determinante en la cultura y desarrollo de los trabajadores, no implica que conllevara una adopción perfecta o que influirá de manera directa a otros comportamientos y formas de ser de cada uno de los individuos involucrados; “sin embargo, una buena capacitación constituye el enriquecimiento de una buena educación” además, el autor explica que ligado al proceso de capacitación mediante la educación, la cual a su vez se retroalimenta con el conocimiento, es indispensable que la empresa este a la vanguardia en el uso de tecnologías que permitan evidenciar los mejores resultados de las capacitaciones realizadas (*León, S., & Trinidad, A, 2019, p. 36*), innovando en la creación de procesos, productos, métodos y técnicas según corresponda cada caso en específico.

### **Desarrollo Profesional**

Este aspecto puede verse desde dos perspectivas, la primera con respecto al nivel de intensión personal en aumentar sus habilidades profesionales de manera individual y por sus propios méritos, y la segunda haciendo énfasis en el aprendizaje y desarrollo de habilidades mediante la experiencia laboral, sin embargo, es necesaria la unificación de pensamiento y lograr integrar ambos aspectos, por lo que dependerá de ambas partes estancar o aumentar el desarrollo profesional. *Ponjuán DG, 2018* lo resume mencionando factores como “la formación, la experiencia, la actualización profesional, el estudio individual, el intercambio y el aprendizaje que se deriva de la participación en eventos profesionales, la publicación de resultados y la visibilidad de los componentes de la organización” que contribuirán a la formación de esta

cultura en las organizaciones y por ende en sus colaboradores, creando así valor agregado en ambas partes que se verá reflejado en beneficios mutuos similares a los de la capacitación.

El mismo autor resalta la importancia de que las organizaciones que pretendan innovar, cambiar y perfeccionarse deberán adoptar una metodología que se oriente hacia el desarrollo profesional de sus colaboradores y en los procesos y procedimientos, esto se podrá lograr mediante “cursos, talleres y consultorías, que solidifiquen la evolución futura de estos procesos y contribuyan a la elevación de las competencias profesionales de los integrantes de estas comunidades de práctica” (*Ponjuán DG, 2018*).

Para que se lleve a cabo el desarrollo profesional se debe entonces realizar un esfuerzo personal, pero para ello se debe contar con un espíritu motivado a alcanzar el éxito y los recursos necesarios puestos a disposición para tales fines y es allí donde la empresa juega un papel fundamental.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. (*Montoya. et al, 2016*)

### **Satisfacción Laboral**

Al ser un tema extenso porque involucra sentimientos, personalidades y características específicas del ser y del entorno, resulta mediocre ofrecer una sola definición, *Arrayás Tejada, N. 2019*, menciona muchas, de las cuales parecen de mayor importancia las siguientes:

Para Dormann y Zapf (2001) la satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales e individuales, de ahí la

importancia de que las instituciones ajusten las necesidades de la organización con las propias de los individuos que trabajan en ellas. (... p.9)

(... p.9) Newstrom (2007) define a la satisfacción en el trabajo como “un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral”.

Para Robbins y Judge (2009) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que se viven al realizarlo (... p.9)

Para efectos de esta investigación podríamos resumir entonces que la satisfacción laboral es un estado emocional real en el que se encuentra un trabajador debido a sus condiciones de trabajo que será reflejado en sus actividades personales y laborales; por lo anterior, se convierte en una necesidad prioritaria para las empresas mantener un buen estado de satisfacción laboral en sus trabajadores. A continuación, se reflejarán aspectos que aportan a la satisfacción laboral y aquellos que la deterioran, creando insatisfacción.

Según *Arrayás Tejeda, N. 2019*, el factor más relevante para lograr la satisfacción laboral es la conciliación de una vida familiar plena, “ya que para que una persona esté motivada y satisfecha en su puesto de trabajo, debe tener tiempo también para disfrutar de su familia” (p. 35), porque entonces cual sería el sentido de progresar y hacer que las cosas valgan la pena cuando el principal motor de una persona es el bienestar de su familia, con la que quiere compartir una vida.

Otro factor importante para motivar a los empleados es el salario, este desde nuestro punto de vista, debe de ser acorde al riesgo y a la jornada laboral del trabajador, así como al puesto de trabajo y al nivel de estudios que tenga el empleado, el salario no tiene por qué ser monetario solo, está también el llamado salario en especie, el cuál muchas empresas hoy en día utilizan para mantener motivados y satisfechos a los

trabajadores, este salario en especie consiste en la remuneración a través de una prestación distinta del dinero, que ha de tener una traducción económica para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia. (*Arrayás Tejeda, N, 2019, p.35*).

Por su parte, *López, et al. 2010* consideran que existe un factor más realista en el sentido de la satisfacción o insatisfacción laboral, refiriéndose al acoso laboral o mobbing y no precisamente con respecto a la dureza o intensidad, sino a la frecuencia con que se presentan este tipo de situaciones para un individuo, “en concreto, el número de conductas de mobbing predice la baja satisfacción con la supervisión y las prestaciones” refiriéndose al ambiente liderado por sus jefes y el número de conductas de acoso psicológico (*p. 8*).

Estos autores también explican que el factor del ambiente físico insinúa psicológicamente un rango de tareas que hacen “menos” a algunas labores. “Este hecho puede ser provocado por la idea que tienen los trabajadores de que existen algunas tareas más penosas que otras debido básicamente al exceso de temperatura, la acumulación de humos o a la monotonía de la tarea.” (*López, et al. 2010, p.8*), dejando así diversas maneras mediante las cuales el ambiente laboral y las propias condiciones de trabajo en comparación con las demás, puede afectar psicológicamente la satisfacción laboral de muchas personas y dar pie a que se sigan creando situaciones de mobbing al interior de los grupos de trabajo aprovechándose precisamente del bajo nivel de autoestima o insatisfacción laboral presentes.

Para comprender más profundamente la situación *Trujillo, et al. 2007* conceptualiza que “El mobbing es un término científico que describe un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo” y que estos comportamientos son desencadenantes de otros efectos negativos

para los grupos de trabajo, tales como la hostilidad y la violencia que deterioran el desempeño y, entre otras cosas, la salud.

Se trata de un fenómeno complejo que conjuga diferentes factores psicológicos, sociales, éticos y jurídicos con repercusiones culturales, económicas y políticas. Por tanto, para estudiarlo hay que considerar las características psicológicas de los individuos y las que son inherentes a la organización a la que pertenecen, así como el contexto social y cultural en el que funciona la organización. (*Trujillo, et al. 2007*).

dando por entendido que, debido al gran número de variables presentes, resulta inapropiado ser específicos en casos concretos y su manejo personal, y se extienden más bien generalidades acerca de este peligroso fenómeno que está presente en la mayoría de las empresas y grupos de trabajo.

Según *Arrayás Tejeda, N, 2019*, para evitar el bullying en el trabajo y demás comportamientos de tipo mobbing se debe “intentar crear un buen clima laboral, ya que la buena relación entre los trabajadores, o la relación de los trabajadores con los jefes, va a influir también en la motivación de éstos”, y si estos no están motivados o se sienten a gusto en sus puestos de trabajo, no van a desempeñarse de forma eficiente, afectando la productividad. (*p.36*).

Ahora bien, independientemente del nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional en los equipos de trabajo, *Tamayo Contreras, P. 2016* concluye en su investigación que “la intención de los empleados de abandonar la empresa está presente en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño. En algunas, la frecuencia es mayor que en otras y se materializa con la rotación de personal” (*p. 257*)

Concluyendo lo mencionado en los puntos anteriores, es coherente manifestar que “hay una relación directa entre felicidad-productividad-rentabilidad (...)” y que existen diversas

maneras de hacer felices a los trabajadores mediante incentivos en forma de inversión a largo plazo, de manera que “(...) esto ocasionará un incremento en el valor empresarial, ya que cada vez serán más las personas que quieran trabajar allí. (*Arrayás Tejeda, N, 2019, p.35*).

En suma, es de notar que el empleado busca obtener un trabajo que llene sus expectativas, que le genere una estabilidad laboral, que le cause satisfacción y del que obtenga un beneficio económico. En cambio, el empleador busca un trabajador competitivo, comprometido, leal e innovador. El empatar ambas percepciones es, sin duda, un reto administrativo que aumentaría la satisfacción laboral y reduciría significativamente la intención de abandonar la empresa y, como adhesión, la rotación de personal. (*Tamayo Contreras, P, 2016, p. 259*).

### **Estancamiento Laboral**

Guardando estrecha relación con la insatisfacción laboral, se encuentra el estancamiento de las personas tanto a nivel profesional personal como laboral, y es que prácticamente pueden depender de los mismos factores, *Guerrero, B. 2010* destaca que “el estancamiento laboral se traduce, principalmente, en una serie de situaciones que originan la desmotivación de los empleados en la realización de tareas que antes resultaban ser divertidas, o a la falta de interés por enfrentar los desafíos del día a día.” Además, también resalta que su principal descripción es la inexistente posibilidad de escalar posiciones al interior de la organización para la cual trabaja.

El mismo autor hace énfasis en que el estancamiento laboral se produce de dos maneras o en dos tipos de empleados:

El primero hace referencia a que “profesional que se caracteriza por su proactividad y altas expectativas, pero que, por diversos motivos, no puede ascender de puesto en la compañía, pese a trabajar arduamente.” Por lo que iniciara un proceso de autosugestión que puede ser real o subjetiva, en la cual cree que la empresa no lo quiere dentro, que menosprecian su labor y no

reconocen la calidad de su trabajo, “como consecuencia de ello, aparece la frustración y decae el rendimiento, por lo que la única opción es marcharse y buscar una nueva oportunidad en otra organización.” (*Guerrero, B. 2010*)

El segundo hace referencia al trabajador que no tiene una mayor aspiración y no necesita avanzar, se siente cómodo en su zona segura y no quiere salir a experimentar riesgos o responsabilidades mayores, dicho de otra manera, una persona conformista que está estancado porque quiere y por ende no se lo toma de esa manera, sino que cree que con su actual desarrollo es suficiente y está bien.

Apegarse ciegamente a las normas de jefes, con una visión corta de las capacidades de su equipo de apoyo y una visión organizacional que no genera retos, sumado al miedo a los cambios externos, genera una dependencia a la “zona cómoda”, lugar en el que se tienen aseguradas las necesidades básicas, aunque no sea viable el crecimiento personal y profesional. (*Guerrero, B. 2010*)

Teniendo claridad de esta realidad se hace necesario para los trabajadores reconocer y actuar ante las señales de estancamiento, las cuales deben ser superadas en conjunto con su organización mediante la capacitación y el desarrollo profesional al interior de la empresa como estrategia de mejoramiento y estabilidad, en caso contrario *Guerrero, B, 2010* indica que “lo mejor será, entonces, que el empleado busque una nueva fuente de trabajo, teniendo en cuenta, eso sí, que la probabilidad de sufrir un nuevo episodio de estancamiento será, sin duda, una posibilidad latente” por lo que se necesita seguridad y claridad para proponerse nuevos objetivos laborales y crear un plan de contingencia en caso de que se repita, lo cual también podría significar que el problema es propio y no de la empresa para la cual se trabaja.

## **Talento Humano y Trabajo en Equipo**

Es importante que las organizaciones menos desarrolladas y aquellas que en su afán de cumplir con sus procesos misionales han olvidado factores vitales para su existencia, tengan siempre presente que el recurso humano es el bien máspreciado con el que cuenta una organización, ya que constituye la columna vertebral del conocimiento, el trabajo y las habilidades para crear valor y por ende se debe ver como un elemento clave en la calidad de ejecución de sus procesos y la prestación de sus servicios.

Para *Montoya. et al, 2016*, “las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección” esto debido a que los empleados percibirán una mayor satisfacción laboral y se sentirán tenidos en cuenta como parte importante de la organización, garantizando la correcta y eficaz consecución de las metas propuestas, beneficiándose mutuamente en una cadena de valor compartida.

Es normal que las empresas opten por mejorar sus instalaciones, invertir en tecnología, espacios e instalaciones, etc., contemplando que están realizando las inversiones que en realidad valen la pena, y está bien, siempre y cuando no subestimen el poder de la intelectualidad humana ya que según los expertos “el desarrollo tecnológico no es garantía de la calidad de los servicios que se prestan en la organización, pues indiscutiblemente la máquina jamás podrá reemplazar la posibilidad del hombre de interactuar entre sí (...)” (*Montoya. et al, 2016*), por lo que los demás elementos, principalmente las herramientas y tecnologías solo se constituyen como un apoyo “(...) pues es el hombre quien con su ilimitado potencial tiene toda la posibilidad de poner en marcha dicha tecnología, generando con su inteligencia y talento grandes recursos para la compañía.”

Es indiscutible que no solo se necesita de buenos trabajadores o un excelente profesional para la ejecución de labores que conlleven al cumplimiento de metas y la consecución de gestiones más grandes, se hace necesario, por no decir, obligatorio, la correcta formación de equipos de trabajo, que según *Montoya. et al, 2016*, conseguirán los beneficios más significativos y los define como “grupos de individuos que unen el talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso”. Así mismo el autor resalta beneficios característicos de los equipos de trabajo, de los cuales se traen a consecuencia los siguientes: Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica, desarrolla habilidades multifuncionales, facilita la delegación de autoridad y autonomía, posibilita el mejoramiento en la calidad del trabajo y el servicio, crea un clima favorable al desarrollo de la creatividad y la iniciativa, aumenta la motivación y satisfacción laboral y personal, facilita el aprendizaje y el intercambio de información, desarrolla el potencial y talento de sus miembros y incrementa los niveles de participación en los empleados dentro de la empresa.

El trabajo en equipo se constituye en una fuente de éxito para las estrategias que pueden ser planificadas por la alta dirección, por eso, es una pena que en muchas organizaciones las personas no estén bien lideradas y haga falta la creación de equipos de trabajo efectivos y con cualidades benéficas, sino que como lo mencionan *Montoya. et al, 2016* “cada integrante aporta lo que puede, priman los intereses personales y el deseo individual de sobresalir (...)” lo cual, aunque es un plus personal y en muchos casos se obtienen beneficios de la competencia entre trabajadores, las mejores estrategias de trabajo surgen del trabajo basado en intereses conjuntos mediante la motivación y preparación “(...) para trabajar en una sinergia que permita que el resultado final del trabajo sea superior a la suma de los aportes de cada integrante del equipo.”

Las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva y calidad mediante sus colaboradores y se hace indispensable que se motive, desarrolle, potencialice y se conserven a las personas con calidad, que representan el gran activo de la empresa y permiten realizar una toma de decisiones que aporta de manera adecuada al mejoramiento continuo de la misma.

## Marco legal

En el tema del clima organizacional dentro del marco legal, encontraremos inicialmente, que para los empleados de esta empresa se deben proteger y poder identificar las percepciones para esta propuesta investigativa, ya que por medio de las condiciones laborales y sociales ellos tienen diferencias en ciertos aspectos.

En este caso se tomó *La Constitución Política de Colombia (1991)*, donde se define en el artículo 25 “El trabajo debe ser protegido por el estado, sin importar cual sea la modalidad de trabajo a la que se pertenezca, el trabajo es sagrado y se establece que todo trabajador y empleador tienen derecho a trabajar digna y justamente”. (Funcion Publica, 2022)

Lo anterior nos da el soporte por la ley más antigua en Colombia para aplicar las normas y reglas para los empleados de las organizaciones y así brindar unas garantías justas y dignas para estos.

También tenemos *Ley 50 de 1990 “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones”*, en la cual expresa en su artículo 23, Elementos esenciales: numeral 1, Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: la actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y un salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen. (Funcion Publica, 2022)

En este código sustantivo se define que el trabajo tiene como actividad humana ser libre, material o intelectual, donde una persona ejecuta conscientemente el servicio de otra y cualquier cosa que sea su finalidad, es decir que se ejecute de un contrato de trabajo. *Artículo 1. Objeto.* “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

De igual forma se establece la “*Ley 789 De 2002*”, “*Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo*” en la cual se estipula la definición sistema de protección social en su artículo primero “El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener cómo mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo. El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados.”

El Fondo de protección Social tendrá las siguientes fuentes de financiación: Los aportes que se asignen del Presupuesto Nacional, los recursos que aporten las entidades territoriales para Planes, Programas y Proyectos de protección social, las donaciones que reciba, los rendimientos financieros generados por la inversión de los anteriores recursos, los rendimientos financieros de sus excedentes de liquidez y, en general, todos los demás recursos que reciba a cualquier título. (Funcion Publica, 2022)

De igual forma esta misma ley menciona en su capítulo 2; *“Régimen De Subsidio Al Empleo”*, en el capítulo 3, menciona *“Actualización De La Relación Laboral Y La Relación De Aprendizaje”* estos garantizan a los empleados mantener una estabilidad y cumplir con la constitución política de Colombia de 1992.

*“La Ley 931 De 2004 - por la cual se dictan normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad debido a la edad”* en la cual menciona su objetivo en el artículo 1, *“La presente ley tiene por objeto la protección especial por parte del Estado de los derechos que tienen los ciudadanos a ser tratados en condiciones de igualdad, sin que puedan ser discriminados en razón de su edad para acceder al trabajo”* (Funcion Publica, 2022). Esto ayuda a que haya una equidad en la población y más importante en los empleados que muchas veces se ven discriminados por cuestiones de edad.

En la ley 995 de 2005 se establece el reconocimiento de compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles. En la cual su artículo menciona. *“Del reconocimiento de vacaciones en caso de retiro del servicio o terminación del contrato de trabajo. Los empleados públicos, trabajadores oficiales y trabajadores del sector privado que cesen en sus funciones o hayan terminado sus contratos de trabajo, sin que hubieren causado las vacaciones por año cumplido, tendrán derecho a que estas se les reconozcan y compensen en dinero proporcionalmente por el tiempo efectivamente trabajado.”* (Funcion Publica, 2022)

En la ley 1114 de 2006 en su artículo 1 establece: *“Destinación de subsidios para vivienda de interés social. De conformidad con el artículo 51 y el numeral 2 del artículo 359 de la Constitución Nacional, de los recursos del Presupuesto Nacional se asignará una suma anual como mínimo equivalente a un millón cuatro mil novecientos uno (1.004.901) salarios mínimos*

*mensuales legales vigentes, con el objeto de destinarlos al otorgamiento de Subsidios de Vivienda de Interés Social Urbana y Rural. La partida presupuestal de que trata este artículo no podrá ser objeto en ningún caso de recorte presupuestal”.* (Funcion Publica, 2022)

Las TIC se han convertido en una herramienta fácil y eficiente para realizar trabajos en la actualidad, pues con la pandemia se migro a una era digital la cual nos permitió evidenciar que es una herramienta útil y eficaz, la ley 1221 de 2008, en su artículo 1 menciona: *“La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones – TIC”.* (Funcion Publica, 2022)

Existe Ley 2208 de 2022 Por medio del cual se establecen incentivos económicos para fortalecer el acceso y las oportunidades en empleo y formación para la población pospenada y se dictan otras disposiciones – Ley de Segundas Oportunidades. Esta tiene por objetivo: *“ La presente ley tiene por objeto crear mayores oportunidades de acceso al mercado laboral para la población pospenada, o aquellas personas que se encuentren cumpliendo pena con permiso de trabajo, libertad condicional o suspensión provisional de pena con autorización de trabajo mediante la creación de beneficios tributarios, económicos, corporativos y otros que, impacten positivamente la estructura de costos de las empresas con relación a la contratación de este tipo de talento humano”.* (Ministerio de Trabajo, 2022)

En lo anterior se mencionan las leyes vigentes en la actualidad a las cuales son aplicables a los empleados de las organizaciones, donde se estipulan los derechos y deberes tanto de los empleadores como lo empleados.

## **Metodología de investigación.**

### **Metodología preliminar**

La metodología propuesta para el desarrollo de la presente investigación se realizará por medio de encuestas digitales, recopilación de datos, entrevistas a empleados para lograr obtener la mayor información y de esta forma poder evaluar la capacitación recibida por parte de la compañía y los diferentes factores que afectan el desarrollo a los empleados, también analizar los diferentes cambios que tienen los nuevos empleados cuando la dirección de la compañía y el área de recursos humanos imponen políticas que afectan su desarrollo laboral

### **Tipo de investigación general**

Esta investigación es de tipo Cuantitativa debido a que analizaremos datos numéricos y matemáticos para obtener unos resultados precisos del proyecto de investigación

### **Tipo de investigación específica**

Este proyecto es de investigación tipo Transversal, ya que tiene como finalidad analizar las diferentes consecuencias y efectos que ha tenido los empleados de la compañía Cementos Alión con los cambios en los planes de formación, en especial nos enfocaremos en el personal de la planta Rio Claro ya que es la planta de producción donde labora gran parte de los empleos, y se ve muy afectado principalmente por el cambio de cultura, distancias de la familias y falta de acompañamiento profesional para adaptarse.

### **Diseño**

Para la investigación se hará encuesta digital, análisis de datos obtenidos de fuentes confiables, la observación, entrevistas y diferentes técnicas para recolectar más información y así tener buen material de trabajo para estudiar.

## **Procedimientos**

Este trabajo de investigación está dividido en dos etapas la primera que es la de observación y recolección de información por medio de entrevistas, encuestas, y la segunda etapa será el análisis de la información recolectada.

### **Primera Etapa de la investigación**

Se visitará la planta de producción en su sede de Rio Claro, estas se seleccionarán por medio de un programa donde se le ingrese toda la información del empleado y este programa nos muestra que empleado presenta insatisfacción laboral, también se visitarán algunas sedes administrativas del Departamento de Antioquia y Cundinamarca y la selección de estas serán igual a la anterior, por último, se visitarán las plantas de concreto de Rio negro y Sabaneta exactamente en el departamento de Antioquia.

### **Procedimiento de primera etapa de investigación**

Una vez que se identifiquen las áreas de trabajo lo primero será la observación, el movimiento de la empresa, la forma de como realizan el trabajo, la economía de los empleados, luego se procederá a realizar las encuestas y las entrevistas a las personas el diálogo será una buena estrategia para la recolección de la información.

### **Segunda etapa de la investigación**

Una vez se tenga toda la información, todas las encuestas diligenciadas, las evidencias fotográficas, y la información de las entrevistas, se procederá al análisis.

### **Procedimiento**

Se seleccionará la información, antes de ser ingresada al sistema se analizan las preguntas principales del proyecto de investigación, se ordenan por áreas de trabajo, la jerarquía, por

género, para ser tabulada de forma ordenada, una vez el sistema analice la información se sacarán las conclusiones respectivas

### **Población de muestra**

La empresa cuenta con 245 empleados de los cuales se toman 45 para realizar el estudio con un porcentaje de 90% de confiabilidad y un margen de error del 8,64%

### **Recolección de la información**

Se diseña y posteriormente se aplica el cuestionario específico para recolectar los datos necesarios serán sometidos más adelante a un análisis, estas serán aplicadas a 45 empleados de la empresa Cementos Alión con el fin de obtener el análisis de oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada y finalmente diseñar un programa de capacitación y desarrollo laboral para los empleados de la compañía

La recolección de la información se realiza de forma virtual para acatar con los protocolos de privacidad y con la ayuda del área de gestión humana, se les comparte el siguiente enlace con la herramienta de Google para aplicar encuestas a los empleados de la Cementos Alión.

### ***Enlace compartido***

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-Z6-v9jVFBUSKDYaUDlj0RBMgT5nEMF1uvVtjbeJgKdO2Dg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-Z6-v9jVFBUSKDYaUDlj0RBMgT5nEMF1uvVtjbeJgKdO2Dg/viewform?usp=sf_link).

## **Resultados y Análisis de datos**

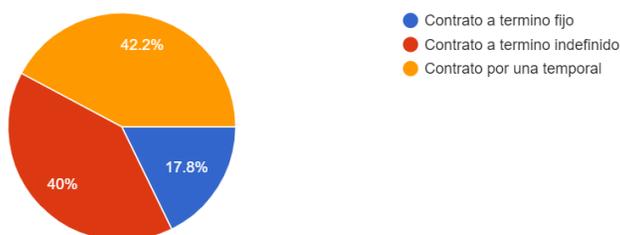
Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 45 empleados, con el fin de obtener las oportunidades de mejora para la empresa y posteriormente a la creación de plan de acción.

La figura No 1 se les pregunta qué tipo de vinculación laboral cuentan los trabajadores de cementos Alión, demostrando que un 17,8% tienen contrato a término fijo, 40% tienen un contrato a término indefinido y poseen beneficios de un contrato laboral, lo que lleva a estar motivados por la estabilidad laboral, así mismo la empresa cuenta con un contratista temporal que son empleadores externos los cuales de los encuestados son un 42,2% lo que se puede ver es que a pesar de tener diferentes tipos de vinculación laboral cuentan con apoyo y con los mismos beneficios, se puede mejorar con la creación de un plan de acción que permita que el 100% de los empleados tengan un contrato a término indefinido lo que haría crecer la satisfacción laboral de todos los empleados.

## Figura 1

### *Vinculación laboral*

1. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente en la empresa?  
45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

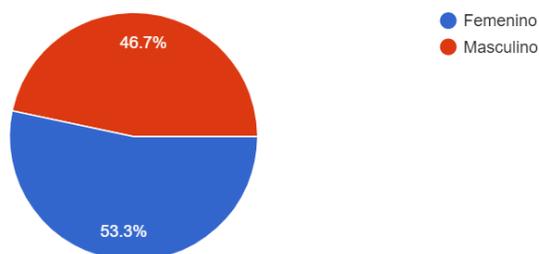
Para el caso de los trabajadores que tienen contrato por una temporal son contratados por corto tiempo (6 a 12 meses) para proyectos que tiene la empresa, pero al final terminan siendo contratados por la compañía bajo la modalidad de contrato a término fijo y después de 1 año pasan a contrato de término indefinido

La figura No 2 se les pregunta el género donde el 53,3% es Femenino lo que se logra identificar que es una compañía incluyente y el 46,7% es masculino

## Figura 2

### Genero

2. Genero  
45 respuestas



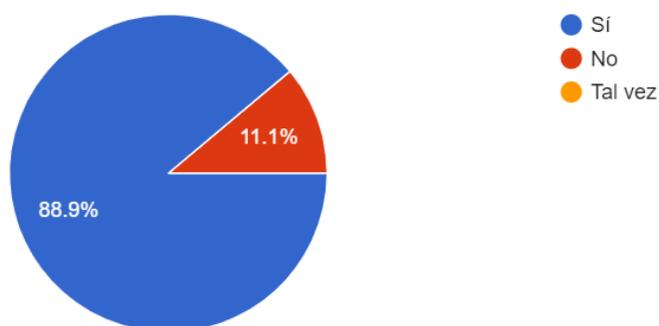
*Fuente.* Autoría propia

La participación de la mujer es significativa Cementos Alión desde sus inicios creó un programa de inclusión y equidad lo que ha permitido que la participación de la mujer en actividades que también son ejecutadas por hombres sea notoria, sin embargo, es importante crear un plan de acción donde también se cuente con un porcentaje significativo del género masculino.

**Figura 3***Opinión sobre importancia del talento humano*

3. ¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en la empresa?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

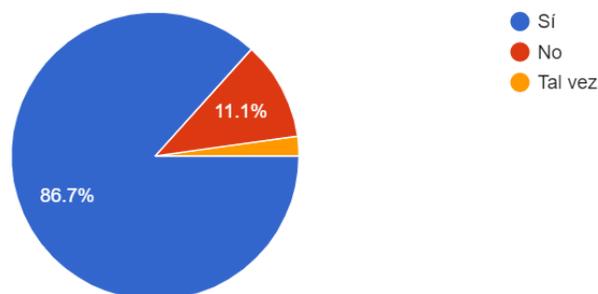
Respecto al área de una empresa la cual maneja gestión del talento humano un 88.9% del personal encuestado asume que la gestión del talento humano es importante, ya que son los encargados de la contratación y de programas que se tienen en ver con el bienestar laboral de los empleados de la empresa, sin embargo, el 11,1% consideran que no es importante probablemente concuerdan que el trabajo es mancomunado con todas las áreas de la empresa.

## Figura 4

### *Opinión sobre satisfacción con las oportunidades*

4. ¿Está satisfecho (a) con las oportunidades de crecimiento de tu carrera profesional y laboral en esta empresa?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

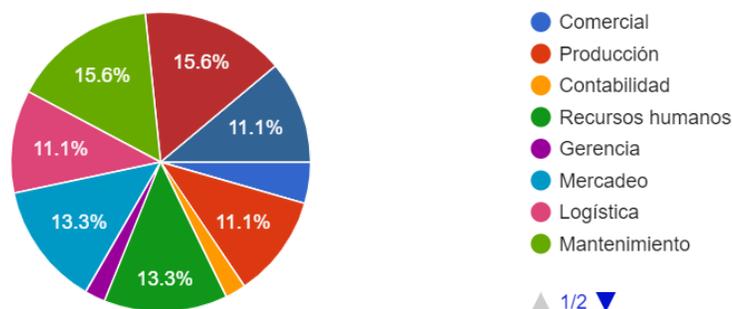
Respecto a la satisfacción laboral por las oportunidades de crecimiento el 86,7% de los trabajadores se encuentran satisfechos en su carrera profesional y laboral, cabe aclarar que Cementos Alión es una empresa que se encuentra en crecimiento y esto incluye al personal con aportes y accesos para los empleados que cuentan con competencias y experiencias para ocupar puestos estratégicos que al final crea motivación para los demás. El 11,1% no se encuentra satisfecho debemos trazar un plan de acción que nos permita evaluar el desarrollo, la educación y la experiencia de estos empleados ya que probablemente no cuentan con la experticia y competencias necesarias y por ello consideran que no hay oportunidades de crecimiento.

## Figura 5

### Área de la empresa

5. ¿En que área de la empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

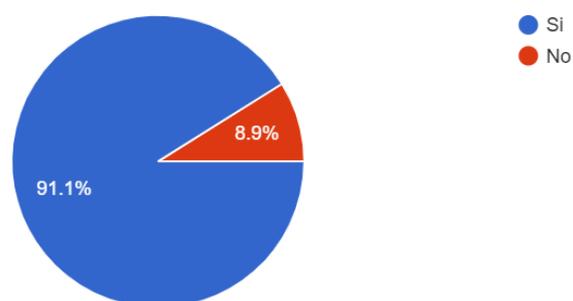
Se puede identificar que el área de producción y mantenimiento hay un mal ambiente laboral y la afectación que tienen estas dos áreas son notorias ya que los trabajadores encuestados piensan que han experimentado que pueden afectar, ya que se pierde la comunicación entre compañeros de trabajo y así mismo se pierde la efectividad para el desarrollo de las operaciones por falta de tolerancia, sin embargo también es notorio el área de recursos humanos y mercadeo en ellos también se puede identificar diferencias al igual que el área de logística y comercial. Se puede establecer un plan de acción que permite unir las áreas para trabajar mancomunadamente en pro del crecimiento de la empresa ya que se logra identificar que las áreas o los lideras de las mismas con el fin de identificar las debilidades y convertirlas en fortalezas que al final terminaran en un beneficio para todos los miembros de la empresa Cementos Alión.

## Figura 6

### *Opinión sobre plan de formación*

6. ¿Considera que el plan de formación que ha recibido es acorde a sus funciones?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

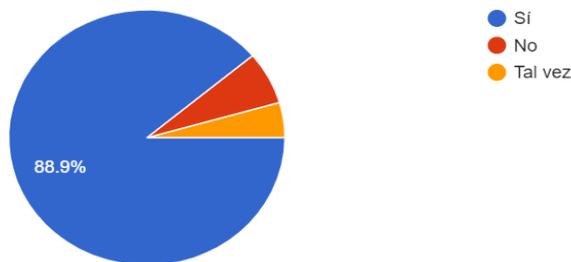
Se puede identificar que el 91,1% de los empleados encuestados se encuentra satisfechos con el plan de formación recibido y es acorde a las funciones para los que fueron contratados, se debe trabajar en el 8,9% que considera que el plan de formación no es acorde e identificar cual es la falencia existente.

## Figura 7

### *Crecimiento y desarrollo personal y profesional*

7. ¿La empresa Cementos Alión aporta su crecimiento y desarrollo personal y profesional?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

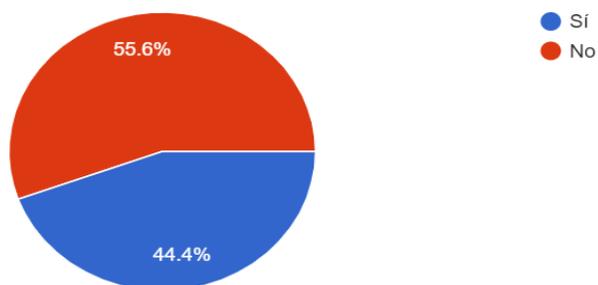
El 88,9% de los trabajadores encuestados se encuentran satisfechos con su crecimiento y desarrollo personal y profesional, este es un aporte bastante positivo para la empresa cementos Alión ya que se encuentra contribuyendo de forma indirecta al bienestar sus empleados y probablemente el 11,1% son empleados nuevos que cuentan con otras modalidades de contratación y que al final no se encuentran satisfechos, pero con el pasar del tiempo serán empleados satisfechos por su crecimiento laboral y personal

## Figura 8

### Estudios

8 ¿Esta estudiando actualmente?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

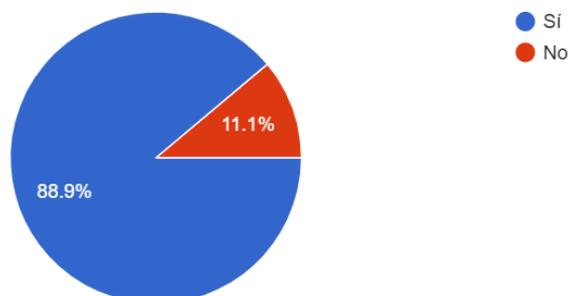
Bastante notorio que el 55.6% de los trabajadores encuestados no están estudiando lo que implicaría un aumento en la insatisfacción laboral ya que no tendrían oportunidades de crecimiento profesional y laboral, sin embargo, el 44,4% podría ser una cifra notoria de trabajadores que motivarían a los demás a estudiar. Considero que se debe tomar acciones por parte del área de gestión humano y directivos de área que permitan motivar a este personal en un plan carrera apoyar su educación con incentivos económicos y convenios con universidades y que a mediano plazo se disminuya esta cifra.

## Figura 9

### *Acciones de reconocimiento*

9 ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor que desempeñan?

45 respuestas



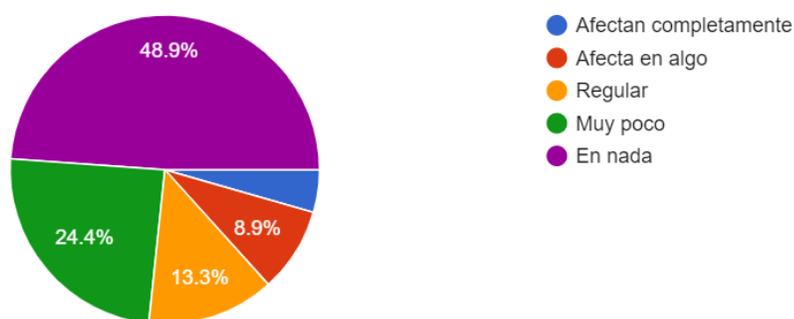
*Fuente.* Autoría propia

La empresa Cementos Alión, para su proceso de mejora continua, ha creado dependencias de trabajo, para descentralizar los procesos y procedimientos de un solo departamento, pero sus trabajadores deben tener conocimiento de cada uno de estos cambios, para mejorar la efectividad y productividad, con esta finalidad se les realizó al preguntar de si sabían si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hace reconocimiento a la labor, lo que un 88,9% tienen conocimiento de ello, por lo que deja un 11,1% que suelen ser contratistas y cumplen con la labor asignada del contrato en gestión.

**Figura 10***Afectación del desempeño laboral*

10 ¿Afecta el desempeño laboral las instalaciones de la empresa?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

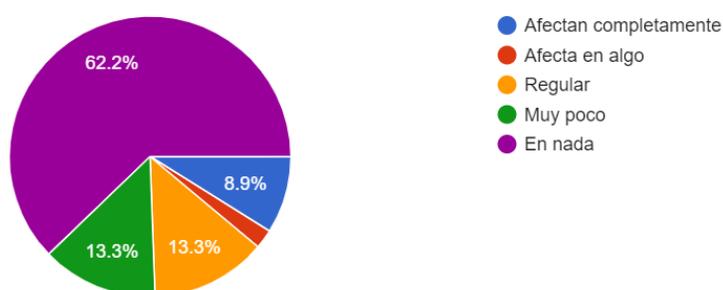
Se identifica que el 48,9% de los trabajadores encuestados considera que no les afecta en nada las instalaciones de la empresa es decir que han estado en la capacidad de responder a sus actividades laborales sin importar las condiciones del clima y ubicación y los empleados que representan el 24,4% donde les afecta muy poco se puede atribuir a que son trabajadores que tienen domicilio en otra ciudad sin embargo están acostumbrados a trabajar lejos de su familia.

## Figura 11

### *Remuneración*

11. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

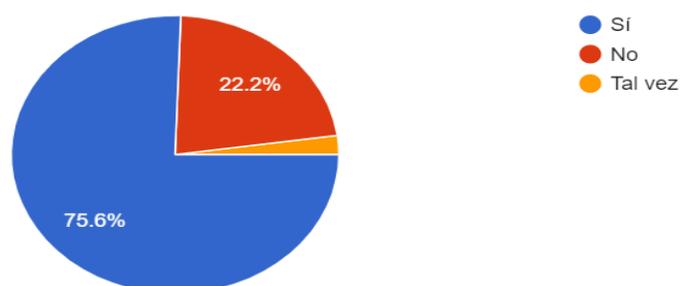
Se identifica que el 62,2% de los trabajadores encuestados respondieron que no influye en nada la remuneración laboral ya que un ambiente laboral se hace sano sin tener un mayor sueldo, los trabajadores siempre desean que su ambiente laboral sea productivo, agradable y que fomente valores positivos y para el 13,3% creo que se basan en un intermedio en tener una buena remuneración y un buen ambiente laboral que sea satisfactorio y motivante al ir al trabajo.

## Figura 12

### *Oportunidades de crecimiento*

12 ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecer profesionalmente?

45 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

Se identifica que el 75,6% de los trabajadores encuestados tiene oportunidades de crecer profesionalmente y esto radica en las trabajadoras que actualmente se encuentran estudiando y los que desean iniciar a estudiar ya que la educación les brindara un mejor estatus y complementado con experiencia se creara un atractivo un perfil profesional, para el 22,2% de los trabajadores que respondieron no, debemos crear conciencia sobre la importancia de la educación y las puestas que se abren al éxito laboral.

## **Análisis de oportunidades de mejora**

Teniendo en cuenta que la compañía cementos Alión no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo laboral para sus empleados para así asociarlo a los demás programas existentes se debe realizar un procedimiento para gestionar la capacitación y el desarrollo laboral que permita gestionar eficaz y eficientemente un plan de capacitación e incentivos

Identificar el personal vinculado laboralmente y la metodología de contrato y de esta forma implementar un programa de formación elaborado por la Gerencia de Recursos humanos y los Jefes de área. Este programa debe garantizar la formación y el desarrollo personal durante un año, cada tema de capacitación y formación debe ser validado por el jefe de área quien es la persona que conoce las necesidades de su grupo de trabajo y se realizar seguimiento mes a mes

Implementar un programa de incentivos o beneficios por cumplimiento del plan de formación y desarrollo laboral

Diseñar o comprar una plataforma virtual para realizar cursos enfocados a las funciones de cada empleado, se daría un número de cursos para cada empleado dependiendo de su rango y funciones

Implementar acciones preventivas, correctivas y de mejora que permitan medir el resultado al seguimiento y control del plan de formación

## Conclusiones

Se realizó investigación para profundizar sobre el estado de conformidad laboral de los empleados de Alión a causa de una problemática señalada sobre insatisfacción de los empleados y falta de compromiso corporativo de la empresa hacia el bienestar y progreso de los empleados.

En la consecución del objetivo principal de la investigación se logra además, adquirir mediante el uso de bibliografía específica al caso de estudio aprender y profundizar en las temáticas de capacitación, desarrollo profesional, satisfacción laboral, estancamiento laboral, talento humano y trabajo en equipo, jurisdicción, normas y legalidad en Colombia con respecto a los asuntos tratados que fomentan el crecimiento profesional y permiten la adopción de conocimiento útil en la resolución de problemáticas relacionadas.

Se realiza investigación mediante encuestas digitales a 45 trabajadores de Alión para tomar resultados de fuente primaria sobre el supuesto problema antes planteado, encontrando que en mayoría, los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones laborales actuales, sus oportunidades de progreso personal y profesional y el sistema de capacitación respecto a sus funciones, sin embargo, no existe una satisfacción plena de los trabajadores, ya que principalmente con respecto a la remuneración y oportunidad de crecimiento profesional algunos trabajadores consideran oportunidades de mejora, por lo que puede ser que en algunos puestos de trabajo, en áreas específicas los trabajadores han tenido menor atención al respecto, pero en general la empresa demuestra mediante el testimonio de sus empleados que hace un buen trabajo en cuanto a la gestión del talento humano.

## **Recomendaciones**

En base a los resultados recogidos en la presente investigación sobre el estudio del programa de capacitación y desarrollo laboral de los empleados de la empresa cementos Alion, se logran obtener las siguientes recomendaciones para aplicación y análisis futuros de competencias laborales y profesionales, para fortalecer aún más el área de recursos humanos.

En el presente trabajo se analizaron diferentes tipos de empleados de todas las áreas de la empresa, obteniendo así resultados generales de la organización. Es conveniente que el análisis se realice por áreas de trabajo en específico, para así poder determinar con mayor precisión las afectaciones de cada una de las áreas de la empresa.

Es oportuno realizar un procedimiento para gestionar la capacitación y el desarrollo laboral en la organización, que permita gestionar eficientemente un plan de capacitación e incentivos a los empleados, que les permita tener mayor motivación en las labores a ejecutar.

Es pertinente aplicar metodologías más avanzadas de análisis, no solo en la muestra de empleados, sino en la parte gerencial para obtener un producto organizacional más completo y con más información para analizar y solucionar.

Es viable realizar una base de datos con encuestas sobre el desarrollo de oportunidades de progreso personal y profesional y el sistema de capacitación respecto a sus funciones, pues los datos son el núcleo de todo estudio para analizar y hallar riesgos en la empresa.

Es de gran importancia realizar un análisis en específico sobre el crecimiento profesional que desearían los trabajadores de la organización, para así poder implementar capacitaciones o incentivos para el crecimiento profesional en áreas que son llamativas para los mismos empleados.

## Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica.

(pp.176-204) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/66638>

Arrayás Tejada, N. (2019). Causas y consecuencias de la satisfacción laboral. (Trabajo Fin de

Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado de

<https://idus.us.es/handle/11441/88974>

Bonilla Jurado, Diego Mauricio, Macero Méndez, Reina María, & Mora Zambrano, Eugenio

Rafael. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal

administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Conrado*, 14(63), 268-273.

Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268&lng=es&tlng=es)

[86442018000300268&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268&lng=es&tlng=es)

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las

Organizaciones. McGraw-Hill. (pp.329-375). [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344)

[24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344](http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=5207&pg=344)

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

(pp.309-341) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69130>

El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.

Recuperado de:

[https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7025/CdG\\_214.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7025/CdG_214.pdf?sequence=1&isAllowed=)

y

Funcion Publica. (2022). *Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente*.

Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Funcion Publica. (2022). *LEY 1114 DE 2006*. Obtenido de por la cual se modifica la Ley 546 de 1999, el numeral 7 del artículo 16 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 6° de la Ley 973 de 2005 y se destinan recursos para la vivienda de interés social:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22658#1114>

Funcion Publica. (2022). *Ley 1221 de 2008*. Obtenido de Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431#1221>

Funcion Publica. (2022). *Ley 50 de 1990*. Obtenido de “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.”:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Funcion Publica. (2022). *LEY 789 DE 2002*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778#789>

Funcion Publica. (2022). *LEY 931 DE 2004*. Obtenido de por la cual se dictan normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad.:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15591#931>

Funcion Publica. (2022). *Ley 995 de 2005*. Obtenido de Por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles.:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18192#995>

- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250-291).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Guerrero, B. (8 de febrero de 2010). Estancamiento laboral, una amenaza para la empleabilidad. Artículo de revista digital: *AméricaEconomía*. Recuperado de:  
<https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/estancamiento-laboral-una-amenaza-para-la-empleabilidad-0>
- León, S., & Trinidad, A. (2019). *Gestión de calidad en la capacitación laboral y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de electrodomésticos en el distrito de Huaraz*. Tesis. Escuela Profesional de Administración. Huaraz, Perú.  
Recuperado de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/11798/capacitacion\\_plan\\_de\\_mejora\\_Santiago\\_Leon\\_Ayda\\_Trinidad.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/11798/capacitacion_plan_de_mejora_Santiago_Leon_Ayda_Trinidad.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Montes-Piñeiro, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 215-224. Recuperado de  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000200005)
- Ministerio de Trabajo. (2022). *Ley 2208 de 2022*. Obtenido de Por medio del cual se establecen incentivos económicos para fortalecer el acceso y las oportunidades en empleo y formación para la probación pospenada y se dictan otras disposiciones – Ley de Segundas Oportunidades.:  
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/67466765/LEY+2208+DEL+17+DE+>

MAYO+DE+2022.pdf/f87e227a-7a3a-9afc-72a3-0804f928829b?t=1661432880569

Fernández Losa, N. (2002).

Montoya Agudelo, César, Alveiro, Boyero Saavedra, Martín, Ramiro. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. Visión de futuro. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es).

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Página principal de Alión <https://corporativo.alion.com.co/>.

Ponjuán DG. (2018). Diseño de una auditoría del conocimiento organizacional orientada hacia los procesos principales y el desarrollo profesional. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED). Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=83786>

Rodríguez González, Ibeth (2017). OVI. Turnitin. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>

Tamayo Contreras, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. Tesis. Universidad de Granada, Granada. Recuperado de:

<https://digibug.ugr.es/handle/10481/42600>

Trujillo Flores, MM, Valderrabano Almegua, M. de la L., & Hernández Mendoza, R. (2007).

Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar*, 17 (29), 71–92. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512007000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100004)