

**Plan de mejoras al procedimiento de inducción y el entrenamiento para el personal  
del Círculo de Suboficiales de las FFMM para el año electivo 2022**

Presentado por:

Yeimi Paola Gómez

María Yesenia González

Olfer Daniel Rodríguez

Jhon Alexander Rincón

Javier Hernando Beltrán

Presentado a: Carolina Iveth Sánchez

Grupo: 101007\_48

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Bogotá D.C, mayo de 2022

## **Título del Proyecto**

Plan de mejoras al procedimiento de inducción y el entrenamiento para el personal del Círculo de Suboficiales de las FFMM para el año electivo 2022.

## **Agradecimiento y Dedicatoria**

Agradecimiento a Dios por permitirnos llegar a este punto de la carrera, a nuestras familias por el apoyo continuo, docentes y tutores que nos acompañan en este proceso que hoy nos pone a puertas de culminar esta anhelada meta. Un agradecimiento especial al compañero John Rincón y la compañía Círculo de Suboficiales FFMM, quienes nos abrieron las puertas de la organización y brindaron la información para iniciar este proyecto de grado.

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, compañeros y amigos que con su apoyo nos impulsaron a ser mejores cada día, a sobre salir en todo momento y querer un mundo mejor.

## **Resumen**

El presente trabajo abordamos la fase de Inducción y entrenamiento aplicado en el círculo de empleados de las FFMM, entidad consagrada a la prestación de servicios de alojamiento, recreación y alimentos y bebidas, la percepción del servicio recibido por los clientes y comensales era baja, debido en primera instancia a la pobre inducción y entrenamiento recibido por los nuevos empleados para realizar sus funciones, en donde la inducción era muy básica y no había seguimiento a la capacitación o entrenamiento al cargo recibido.

El principal objetivo es diseñar un plan que constituya una mejora al procedimiento de inducción y entrenamiento de personal, que contribuya a formar al empleado para desarrollar sus tareas y funciones de forma óptima, y se logren los objetivos organizacionales.

Para ello se planteó una metodología cuantitativa confirmatoria, aplicando una encuesta al personal operativo de las diferentes áreas de servicio.

Acorde a esto se concluyó que la falta o la inadecuada inducción acompañada de un proceso de entrenamiento deficiente, generó un ambiente inadecuado en la empresa que repercutió en la percepción del servicio a los clientes y en la rotación de personal.

### **Palabras Claves**

Empleado, Encuesta, Entrenamiento, Inducción, Personal Operativo, Procedimiento, Rotación de personal

## **Abstract**

The present document, we approach the subject of Induction and training applied in the circle of employees of the FFMM, an entity dedicated to provide lodging, recreation and food and beverage services, the perception of the level of service received by clients was low, due in the first instance to the poor induction and training received by the new employees to perform their functions, where the induction was very basic and there was no follow-up to the training for the position received.

The objective main was to design a plan to improve the processes of induction and training of personnel, which contributes to train the employee to develop their tasks and functions in an optimal way, and the organizational objectives are achieved.

For this, a confirmatory quantitative methodology was proposed, applying a survey to the operational personnel of the different service areas.

According to this, it was concluded that the lack or inadequate induction accompanied by a poor training process, generated an inadequate environment in the company that affected the perception of customer service and staff turnover increased.

### **Key Words**

Employee, Induction, Operational Staff, Procedure, Staff turnover, Survey, Training

## Tabla de Contenido

Agradecimiento y Dedicatoria .....	3
Resumen.....	4
Abstract .....	5
Tabla de Figuras.....	8
Planteamiento del Problema .....	9
Introducción .....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes del problema.....	14
Justificación .....	18
Marco Teórico.....	20
Marco Legal .....	23
Metodología de la investigación .....	27
Resultados.....	30
Recomendaciones .....	38
Conclusiones.....	39
Referencias Bibliográficas .....	40
Anexos .....	44

Enlace One Drive ..... 44

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1.</b> .....	33
<b>Figura 2.</b> .....	36

## Planteamiento del Problema

El Círculo de Suboficiales de las FFMM ha tenido un gran crecimiento a nivel nacional como empresa prestadora de servicios para sus afiliados, suboficiales activos, retirados y beneficiarios, incrementado a su vez la demanda y oferta laboral en las diferentes áreas que comprenden desde recreación y deportes, hasta servicios de alojamiento y alimentos y bebidas.

Actualmente en el Círculo de Suboficiales de las FFMM, llegan quejas por parte de los afiliados y clientes frente a la atención y servicio irregular que reciben en algunos puntos, esto ha generado insatisfacción por parte de los clientes, impactada a su vez por la alta rotación de personal.

El Círculo de Suboficiales de las FFMM detecta que el problema está concentrado en los lineamientos dados en la inducción y en el entrenamiento de los trabajadores nuevos, si bien existe una inducción que se realiza a nivel general sobre la empresa, esta no presenta un alcance óptimo que les permita a los nuevos colaboradores empoderarse del cargo y de sus funciones, por esto es necesario identificar alternativas de solución para mejorar este procedimiento. Se ha identificado que el plan de entrenamiento del club no le permita orientar al nuevo trabajador en su rol a desempeñar y lograr que su rendimiento sea el deseado. Una adecuada inducción disminuye los vacíos de los nuevos colaboradores facilitando el aprendizaje y adaptación en el Club, con ello, el relacionamiento con los clientes.

En base a lo anterior, se hace necesario crear una cultura del mejoramiento continuo que aporte al crecimiento y optimización del clima organizacional. El plan de mejora para programa de inducción y entrenamiento plantea facilitar y dinamizar los procesos de adaptación del nuevo empleado, maximizando su productividad, el conocimiento de la organización, sus políticas,

estructura y organización de la empresa para la cual trabajara y donde el entrenamiento le brinda una mirada más clara de su roll y tareas a realizar en su nueva labor.

Teniendo en cuenta la identificación del problema y las diferentes causales de este nos lleva a la siguiente pregunta.

¿Cómo mejorar el plan de inducción y entrenamiento para prestar un servicio con altos estándares de calidad y mejorar la atención a todos nuestros clientes?

## Introducción

La empresa círculo de suboficiales FFMM, es una organización dedicada a prestar los servicios; de restaurante, hotelería, recreación y deportes, en la actualidad cuenta con más de 59 años en el mercado y cuatro sedes a nivel nacional. El Círculo de Suboficiales FFMM, tiene por objeto “prestar un servicio social a los Suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo y en goce de asignación de Retiro o Pensión Militar dando énfasis a los aspectos deportivos y de recreación y a todas aquellas actividades que propendan por el incremento de su cultura, el fortalecimiento de los vínculos de compañerismo y la ampliación y mejoramiento de sus relaciones sociales”. (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares - CS.FF.M., s. f.)

La finalidad del presente proyecto en la organización Círculo de Suboficiales FFMM, es adaptar a los nuevos trabajadores en su roll dentro del Club, para las labores que iniciaran a desempeñar en esta etapa de su vida profesional.

Dentro del Club se prestan diferentes servicios por lo que la empresa requiere vincular empleados en diferentes roles; como meseros, ayudantes de cocina, camareras entre otros, con el objetivo de cubrir con las necesidades que presentan los afiliados, por lo cual, se hace necesario rediseñar y mejorar los procesos en las etapas de inducción y el entrenamiento que actualmente se llevan a cabo para la organización.

Las etapas de inducción y entrenamiento son dos actividades diferentes, donde la inducción busca adaptar y orientar al nuevo empleado, maximizando la productividad de este, mejorar el servicio y atención frente a los clientes, brindando bases claras al funcionario en el entendimiento de las políticas, estructura y organización , por otra parte, el entrenamiento le

permite conocer a fondo sus tareas, apropiarse de su rol y funciones en la nueva etapa que inicia en la organización.

Inicialmente se evalúan las estrategias que actualmente están siendo implementadas por la empresa, definiendo el impacto directo sobre los nuevos talentos con el objetivo de realizar el respectivo análisis de las necesidades y oportunidades, con el ánimo de plantear la reestructuración y mejora del proceso de inducción y el entrenamiento, según las necesidades diagnosticadas para el Círculo de Suboficiales de las FFMM.

Al estudiar y analizar los procesos de inducción y entrenamiento nos brinda un panorama de la situación actual, identificando alternativas de solución al problema existente, lo que nos permitirá diseñar las acciones y estrategias que contribuyan con el mejoramiento y maximización de la productividad de los empleados. La mejora de la prestación del servicio mediante mano de obra competente ajustado a las necesidades de nuestros clientes nos lleva a crear fidelización en ellos, de igual forma disminuir la rotación de personal y lograr mantener retención del conocimiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar el Plan de mejoras al procedimiento de inducción y el entrenamiento en el personal en el Círculo de Suboficiales FFMM para el año electivo 2022.

### **Objetivos Específicos**

Analizar y diagnosticar el procedimiento de Inducción y entrenamiento, determinando las falencias que se presentan actualmente en la organización.

Identificar las necesidades de la capacitación, inducción y entrenamiento que permita proveer de manera adecuada y oportuna el personal idóneo para cada cargo.

Proponer las estrategias y herramientas al procedimiento de inducción y el entrenamiento que lleva actualmente la organización.

Aplicar y evaluar los resultados del nuevo procedimiento propuesto acorde a las necesidades del área de talento humano del Club.

## **Antecedentes del problema**

La investigación agrupa deferentes factores relevantes para el buen desarrollo de las etapas del plan de inducción y el entrenamiento de los empleados que ingresan al Círculo de Suboficiales FFMM, los cuales se hacen esenciales para la ejecución y el entendimiento del objeto de estudio. La selección del talento humano es un factor indispensable para las organizaciones de hoy, pues de allí parte la elección de los mejores candidatos y acompañado de una buena inducción se garantiza que los nuevos talentos aporten a la mejorar de la eficiencia en todos los ámbitos y áreas de la organización.

Actualmente los entornos empresariales se mueven y evolucionan de manera exponencial, donde la experiencia y vivencia de los clientes se convierte en una oportunidad de mejora, por ende, se hace importante implementar programas y estrategias de mejora continua en el personal de trabajo. En el caso del círculo de suboficiales de las FFMM la empresa no ha realizado estudios, análisis o investigaciones que le permita llevar un buen plan de inducción y eficiente entrenamiento en la incorporación de personal nuevo.

Devane, Duran & Ramos (2019) en el artículo “Propuesta de inducción al personal que ingresa a laborar en la constructora Confuturo LTDA, en la ciudad de Montería”, trae a colación la relevancia del proceso para la inducción, al ser “el primer acercamiento del empleado con la empresa, es necesario que el programa de inducción se apoye con la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y cordialidad, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza”. Los empleados que ingresan muestran nuevas capacidades, talentos y oportunidades de crecimiento, pero la creatividad, el compromiso y el entusiasmo suelen verse afectados ante una mala ejecución en las etapas de la inducción.

Mondy R (2010) Pág. 211 en uno de sus artículos, menciona que los programas para inducción les permiten a las compañías iniciar una buena relación con sus trabajadores, reduciendo significativamente la rotación y la situación del empleo de sus trabajadores, como la apropiación de las políticas y reglas establecidas, así como; la cultura organizacional, el trabajo de equipo y desarrollo del trabajador. También enfatiza que la responsabilidad de la inducción está en manos de los capacitadores, pero, son los compañeros los mejores agentes de transmisión de información en el entorno del trabajador.

“Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales”, según Mondoy, R (2010) PP 213.

El mundo de hoy nos reta a prepararnos cada vez más y ser capaces de explotar nuestras habilidades al máximo en los roles que desempeñamos y de esta forma ser líderes competitivos en un mercado agresivo que canibaliza a quienes no evolucionan y se preparan hacia el futuro, pensando en ello, la gestión del recurso humano es de vital relevancia en el desarrollo y evolución de la organizaciones de hoy, donde la inducción y entrenamiento permite ejecutar con excelencia programas que normalmente las organizaciones ignora, siendo un arma letal en las etapas de familiarización del colaborador con la empresa, el entorno de su nuevo trabajo, compañeros y apropiación de la cultura, historia , manuales y políticas como suyas.

Barragán (2018) en su publicación Programa para la Inducción en las Empresas como una Herramienta de Mercadotecnia Emocional, nos dice “el proceso de inducción es parte fundamental para llegar a las expectativas del empleado”, ya que en este periodo es momento vivencial donde el empleado llega a motivarse en el desarrollo de sus tareas eficazmente, o por

el contrario desmotivarse, generando riesgo que este quiera irse de la organización.”. (Barragán C. et al., 2018)

Por ello, es de vital relevancia fortalecer los procesos de inducción pues es en este momento que los empleados se motivan y generan un sentido de pertenencia por la empresa en la que trabajan, con ello, se identifican con sus valores, visión y misión, adquiriendo conocimientos de cómo debe manejarse dentro de la organización e integrarse eficazmente en el funcionamiento de su nuevo rol y en el éxito o del fracaso del inicio de su carrera profesional en la organización.

Fuentes (2016) en su tesis Relevancia del Proceso de Inducción, no gubernamental en el personal de nuevo ingreso de una organización para el desarrollo de la microempresa, pequeña empresa y comunidades rurales, nos dice que “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultades” (Fuentes Vilma Sujey Aroche, s. f.)

Por ello, el éxito depende del interés que le ponga cada persona en el desarrollo de las etapas de la inducción, donde se logren identificar la importancia de los procesos internos de la organización y donde adquiera conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus labores de manera eficiente, evitando que el desarrollo inadecuado de la inducción y capacitación ocasione que no se logren los resultados empresariales y personales del empleado.

Valdivia (2018) en su trabajo de investigación la Capacitación en la Gestión del Talento Humano, resulta que “El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.” (*Trabajo De Investigación - Valdivia.pdf*, s. f.)

José Castillo A (2007) nos menciona que el propósito en el entrenamiento es desarrollar y maximizar el potencial en los trabajadores, donde ellos utilicen y desarrollen todas sus capacidades en todos los entornos donde este mueve, por ende, el desarrollo personal es el resultante del entrenamiento y formación de su carrera profesional en la organización.

A través de un buen entrenamiento de personal, las empresas permiten que sus trabajadores adquieran conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades para mejorar sus funciones y labores en los puestos de trabajo, de esta manera vemos la importancia de incorporar etapas de entrenamiento en los puestos de trabajo en conjunto con la inducción al personal nuevo de las organizaciones.

Entrenamiento de un puesto de trabajo se convierte en un complemento a la inducción que toda organización debe dar a la llegada de un nuevo funcionario, en pro de alcanzar los objetivos de la inducción y se asimile en la práctica sus nuevas funciones, el que hacer, se alinee con los fines y cometidos de la organización, comprenda la relevancia de prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz. (Plan De Capacitación Y/O Entrenamiento -Rape 2017)

Encontramos que el entrenamiento debe ir de la mano con la inducción que las empresas brindan a los funcionarios; para que las dos generen un impacto positivo en el empleado y a su vez este las refleje en su productividad.

## **Justificación**

Nuestra propuesta busca diseñar el Plan de mejora al procedimiento de Inducción y entrenamiento de los nuevos talentos en el círculo de suboficiales de las FFMM acorde a las necesidades y objetivos empresariales de la organización, donde evidenciamos que no cuenta con un proceso de inducción claro y un entrenamiento sólido en la incorporación de nuevos empleados, de esta forma fortalecer las áreas que conforman en Club, así permita identificar las oportunidades de mejora para que exista un correcto acople facilitando el conocimiento del puesto de trabajo, motivar al personal y preparando para su carrera profesional.

A partir de lo anterior surge la necesidad de mejorar el programa de inducción y de entrenamiento con el que cuenta la empresa, debido a que se evidencia que el personal no tiene el conocimiento y entrenamiento para llevar a cabo las tareas eficientemente, lo que ha generado aumento de las quejas recibidas por parte de los socios y rotación de personal del área de servicios de la compañía.

Esta propuesta es de general relevancia para el círculo de suboficiales de las FFMM ya brindará las herramientas suficientes al proceso de inducción y de entrenamiento, donde se describen cada uno de las fases que se deben desarrollar para el éxito del proceso, reconociendo las necesidades del entrenamiento, definiendo el diseño y la planificación de la inducción, como del entrenamiento y su evaluación en cada uno de ellos con el fin de garantizar que se presente la socialización adecuada y se dio la información suficiente sobre los puestos de trabajo con el fin de optimizar tiempos, evitar errores, motivar al empleado, evitar la deserción y generar pilares en la carrera profesional de los trabajadores.

Como herramienta se propone una guía de procedimiento que le permita a la organización mejorar las necesidades y deficiencias en la inducción y entrenamiento del talento que actualmente ingresan al Club, permitiéndonos establecer lineamientos y acciones en perfiles de los nuevos integrantes de la organización que se reflejaran en la satisfacción del servicio en los clientes o afiliados de la organización.

Con todo esto logramos mejorar el estatus del servicio del Club y así cumplir con el objetivo principal, mejorar en pro de contribuir una mejor atención a los diferentes clientes teniendo en cuenta que recibirán un servicio de calidad y obtener críticas constructivas de manera fácil que contribuyan en el desarrollo de los nuevos empleados para su adaptación en sus funciones, en beneficio del cliente, el empleado y la empresa.

## **Marco Teórico**

Las capacidades de los trabajadores son un factor importante en las empresas, por ende, la inducción y entrenamiento se convierten un proceso vital, en la eficiencia de la prestación de un servicio, obteniendo a través de este un personal calificado y capacitado para asumir su nuevo rol en la organización.

Dentro de los antecedentes más comunes que encontramos en las empresas es que los procesos de inducción y entrenamiento no son tomados muy en serio, donde los temas abordados no pasan de la cultura organizacional, pasando por desapercibidos procesos importantes como la claridad de sus tareas, responsabilidades, actitudes y habilidades en función del objetivo del cargo.

Desde esta investigación se busca comprender las diferentes teorías y en cada una de ellas es importante identificarlas en nuestro tema principal de estudio, dentro los cuales tendremos, plan de mejoramiento de la empresa, proceso en la inducción y entrenamiento, identificación de las alternativas de solución, implementación de estrategias y que con la práctica que contribuyan al mejoramiento continuo y a la productividad de las organizaciones actuales.

### **Plan de inducción**

Según el autor (Marcelo, 2011) Los estudios desarrollados sobre la gestión de la fuerza de trabajo y relaciones laborales, nos dejan entrever la ausencia y vacíos de un marco teórico donde se toman dos ejes temáticos como la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, un eslabón que se convierte en pieza fundamental en la inducción de los nuevos

talentos como fuente esencial en el desarrollo, crecimiento y logro de los objetivos de una organización.

Teniendo en cuentas las palabras del autor lo que se busca es en que el área de Recursos humanos estable espacios con la empresa utilizando las diferentes estrategias para adquirir mejores relaciones laborales con los empleados y contribuir a una mejor capacitación de ingreso al nuevo personal para contar con una fuerza productiva y en el desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores y que a su vez se puedan retribuir con mejores incentivos de entrada para que ingresen con un pensamiento diferente y ejerzan mejores mecanismos en el cumplimiento de funciones.

Werther, Junior & Davis Keith “La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa”, también, “orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino.” (Administración de recursos humanos-werther.pdf, s. f.).

Pensando en ello, la inducción se convierte en la primera etapa que diseña la organización en ubicar de manera adecuada a sus nuevos empleados y enfocarlos en sus nuevas actividades y responsabilidades, dándoles a conocer el ambiente en el laboraran y encaminándolos al rol que desempeñaran dentro de la organización.

Todo empleado debe tener la información clara al respecto de sus tareas y las expectativas de su desempeño, normas satisfacen e inspiran a mejorar sus expectativas, explicando las reglas de la organización y de las áreas a las que han sido asignados, por ende, la inducción se genera la primera impresión de la organización que se llevan los nuevos

miembros, siendo fundamental en el éxito de la empresa, todo lo que se hace o deje de hacer en esta etapa será la primera impresión que siempre recordara , un momento inolvidable para el empleado.

Un buen proceso de inducción y de entrenamiento les muestra a los nuevos talentos recién ingresado qué se espera de ellos, los valores profesados por la organización y ofrece grandes ventajas como:

- Reducir ansiedad y el estrés que se genera en los nuevos empleados
- Reducir la deserción y rotación de personal
- Mejorar los tiempos de incorporación y gastos de reprocesos.
- Genera expectativas realistas a los nuevos integrantes.

## **Marco Legal**

### **Art. 64 Ley 190 de 1995**

“Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa”. (*Ley 190 de 1995 - Gestor Normativo - Función Pública, s. f.*)

### **Decreto 1567 1998 Artículo 3 numeral e (2)**

“La Escuela Superior de Administración Pública. Además de las funciones establecidas en sus estatutos, le corresponde participar en la elaboración, la actualización y el seguimiento del Plan, así como prestar asesoría a las entidades que lo soliciten para la ejecución de éste. Le corresponde igualmente diseñar el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, siguiendo las orientaciones que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública”. (*Decreto Ley 1567 de 1998 - Gestor Normativo - Función Pública, s. f.-a*)

### **Artículo 6 numeral (g)**

“Prelación de los Empleados de Carrera. Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrá prelación los empleados de carrera. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, sólo se beneficiarán de los

programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo”. (*Ley 1960 de 2019 - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.)

### **Concepto 37631 de 2015 Dep. Administrativo de la Función Pública**

“El Entrenamiento en el Puesto de Trabajo es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta, por lo tanto, a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiesten en desempeños observables de manera inmediata”. (*Concepto 37631 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.)

Por tanto, “los programas de capacitación que se desarrollan a través de los Planes Institucionales de Capacitación deben ser formulados anualmente por las entidades regidas por la Ley 909 de 2004, y deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, (sic) en los términos señalados en las normas vigentes y en la presente Circular”. (*Concepto 37631 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.)

### **Decreto 1567 - 05 de agosto de 1998**

Por el cual se crea (sic) “el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Adicionados. Art 6 modificada ley 1960 de 2019 y decreto 894

de 2017 - art 16 adicionado decreto 894 de 2017”. (*Decreto Ley 1567 de 1998 - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.-b)

### **Decreto Reglamentario 1072 - 26 de mayo de 2015**

Por medio del cual se “expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Adicionado por algunos decretos. Adicionado decreto 120 de 2020 - adicionado decreto 688 de 2021 - adicionado decreto 154 de 2021”. (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.)

“El Art. 54 de la Constitución Nacional. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”. (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.)

### **Decreto Nacional 1443 de 2014 I Parágrafo 2 del Artículo 11**

Por el cual, “se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se especifica que “El empleador proporcionará a todo trabajador que ingrese por primera vez a la empresa, independiente de su forma de contratación y vinculación y de manera previa al inicio de sus labores, una inducción en los aspectos generales y específicos de las actividades a realizar”. (*Derecho del Bienestar Familiar [DECRETO\_1443\_2014]*, s. f.)

La Ley 50 en su art. 21; Define que “todo empleado que haga parte de una organización que supere los 50 empleados, tiene derecho a actividades de capacitación y desarrollo que potencialicen sus conocimientos y garanticen su bienestar dentro de la organización; así mismo, estas actividades deben desarrollarse dentro de horario laboral, sin exceder las 48 horas laborales establecidas por la ley colombiana”. (*Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.)

La Constitución política de Colombia en su art. 54, establece “el derecho a la capacitación de los empleados, a quienes se les debe brindar formación al personal que lo requiera en cualquier relación laboral”. (*Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [Constitucion\_Politica\_1991\_Pr001]*, s. f.)

El Decreto 1127 de 1991 reglamentó la anterior disposición y advierte en su artículo 4 que, “será el empleador el encargado de elaborar los programas que deban realizarse para el cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, y en sus artículos 3,4 y 5 estableció que la asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, son de carácter obligatorio si las mismas se programan dentro de la jornada laboral”. (*Decreto 1127 de 1991 - Gestor Normativo - Función Pública*, s. f.)

El Art. 54 de la Constitución Nacional. “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”. (*Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [Constitucion\_Politica\_1991\_Pr001]*, s. f.)

## **Metodología de la investigación**

La siguiente investigación la realizamos referente a identificar la problemática generada en el Club de Suboficiales, debido a la alta rotación de los empleados y la falla en el servicio, por lo que surgió un requisito de proponer una mejora al plan de inducción, para que los nuevos colaboradores desarrollen un mejor desempeño laboral de una manera ágil y eficiente, logrando así implementar mejores rutinas con los empleados y líderes del momento, adicionalmente abordar las diferentes situaciones presentadas en la empresa por la falta de comunicación y seguimiento no solo realizando las pruebas físicamente, también realizándolas virtualmente y dándoles la seguridad que si están realizando mal las funciones, el líder encargado por el momento brindara la retroalimentación esperada con la importancia del caso.

La investigación tiene como objetivo principal diseñar el Plan de mejora al proceso de inducción y de entrenamiento a las nuevas incorporaciones de la organización por lo cual nos basaremos en tres fases que nos permitan llegar a las metas trazadas en el proyecto de grado:

1. Diagnóstico; que se desarrollara a través de una herramienta de recolección de datos que nos permita hallar necesidades formativas en los empleados y con base en ello crear el plan de mejora ideal enfocado a la inducción y entrenamiento teniendo los objetivos de la organización.
2. Aplicación; mediante la metodología se busca información y la recolección de datos que nos permita determinar la problemática y conocer la situación actual del proceso de inducción y de entrenamiento según los perfiles definidos por el área de gestión talento, utilizando mecanismos como la encuesta o cuestionarios.

3. Resultados; con la base de datos procedemos conocer el número de los procesos, las tareas, las actividades o las responsabilidades que deben tener se encuentra en la mejora del proceso de inducción y de entrenamiento, con base a la muestra determinar si es objetiva y cumple con las perspectivas para avalar el diagnóstico, evaluar y generar la propuesta de solución más apropiada para la organización.

Para la empresa Circulo de Suboficiales de las FFMM, partiremos inicialmente con la técnica para la recolección de la información de tipo confirmatoria cuantitativa y nuestra forma de obtener la información es la encuesta, lo que nos permitirá obtener y medir el impacto que tienen las variables Inducción y entrenamiento en los problemas detectados que afectan la organización, la alta rotación de personal y la mala percepción de los clientes, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar, a partir de esto utilizar la herramienta del ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Permitiendo estar más de cerca al problema, siendo esencial conocer y comprender al empleado, identificar las conductas y validar las capacidades, las habilidades y los conocimientos, donde se indaga sobre su opinión organizacional para atacar las prioridades y temas significativos.

Utilizamos una metodología de investigación cuantitativa y descriptiva, apropiado nos dé un cuestionario, orientado a cuantificar las variables de inducción y de entrenamiento y su impacto directo en el clima de la organización y la percepción de los empleados en los procesos realizados por la organización. De esta manera se accede a la representación de la información de forma de numérica y ser analizados.

El lugar de estudio y de aplicación de las encuestas se llevará a cabo es decir en las instalaciones de la empresa con sede en Bogotá DC, en el contexto natural del fenómeno a estudiar.

Las herramientas organización y de recolección de la información utilizadas será la encuesta cerrada que se realizará en la organización del Círculo de Suboficiales FFMM de la sede Bogotá DC y se tomara como muestra un porcentaje los empleados operativos que tienen contacto directo con los clientes, en pro de extraer información concisa y completa, con ello, generar e integrar un plan completo de mejor continua en el proceso de inducción y de entrenamiento.

## Resultados

En la actualidad el procedimiento que hace el Circulo Suboficiales es una inducción general de las características de la empresa, estructura organizacional y reconocimiento del lugar de trabajo, por ello, se realiza la encuesta a una muestra 16 empleados del área de servicios sede Bogotá, donde confirmamos que existen deficiencias en los procesos de inducción y prácticamente no existe un proceso de entramiento que asegure comprensión de las funciones y el cargo a desempeñar dentro de la organización y evidenciamos que;

El 75% de los empleados confirman que si fueron capacitados en los aspectos básicos de la organización.

El 56,3% de los empleados encuestados confirman que no fueron entrenados en las funciones del cargo a desempeñar.

El 85% de los encuestados considera que el tiempo no fue suficiente para la inducción y entrenamiento del cargo a desempeñar.

El 50% de los encuestados no están de acuerdo con la información suministrada en el entrenamiento, lo que nos da como referencia que los diferentes lideres no se encuentran lo suficientemente preparados, para este tipo de entrenamiento.

De acuerdo con los resultados un 43,8% no está conforme y siente que la compañía no tiene en cuenta sus habilidades y conocimientos para el cargo, lo que nos muestra una oportunidad de mejora continua para implementar un plan de desarrollo personal.

EL 88% considera que es importante o muy importante que la empresa realice capacitaciones continuas sobre el desarrollo de sus funciones, pero también se evidencia que se

debe trabajar en ese 12% de encuestados que no están interesados o que para ellos no tiene relevancia conocer un poco más de su rol dentro de la organización.

El 81,3% de los encuestados afirma que no se realizó ningún seguimiento a sus fases de inducción y entrenamiento, lo que nos ratifica que la empresa no toma estos procesos en serio y su gran mayoría ejecutan estos procesos para cumplir con una norma.

En general, las oportunidades de mejora que se evidencia ante la inconformidad presentada por los encuestados se centra en los tiempos y claridad de la información brindada por el área de gestión de talento humano de la organización, que no brinda la socialización adecuada de los nuevos colaboradores con el entorno de la organización y sumando a esto, que los empleados afirman no tener un proceso a adecuado de entrenamiento ya que más de la mitad de ellos inicio sus labores sin tener claro su rol y funciones a desempeñar cuando llego a la organización.

Por otra parte, desde nuestro punto como investigadores logramos evidenciar que el proceso no está definido en su totalidad, ya que, en la información brindada por la entidad no relaciona una guía de seguimiento, acompañamiento y evaluación de los procesos, lo que está ocasionando estos vacíos en la socialización e inserción de los empleados al iniciar sus labores por primera vez en la compañía, por ello, la organización no está creando espacios adecuados que posibilitan que el nivel productivo los empleados respondan acertadamente a lo contemplado con los objetivos de la compañía.

En base a los resultados anteriores se propone un plan de mejora a los procedimientos de inducción y entrenamiento actuales que lleva la institución.

## **Plan de mejoras al Procedimiento de Inducción y de Entrenamiento para el personal del Círculo de Suboficiales de las FFMM para el año electivo 2022**

### **Alcance y vigencia**

El presente plan se da por la necesidad de realizar mejoras al proceso actual de inducción y de entrenamiento actual de la empresa Círculo de Suboficiales de las FFMM y el cual será aplicado en el personal las áreas de servicios y atención al cliente con las que cuenta la organización, entrando en vigor a partir del año electivo 2022.

### **Proceso de la inducción personal**

Podemos definir la inducción como el proceso con el que se incorpora un nuevo talento a la organización y puesto de trabajo, una etapa inicial donde le nuevo integrante conoce la cultura de la empresa y estable un vínculo con ella y donde ambos, empleado y empresa van descubriéndose mutuamente.

### **Objetivos de la Inducción en el CS.FF.MM**

Facilitar la integración y adaptación de un nuevo trabajador a un área y puesto de trabajo dentro de la organización, brindando la información relacionada con las características y dimensiones de la empresa.

Establecer un sentido de confianza y pertenencia con la organización, donde se comparten las corresponsabilidades entre ambos dando una mejora de la productividad y efectividad en la organización.

Establecer herramientas primordiales para realizar un correcto proceso de inducción y entrenamiento de forma óptima y objetiva.

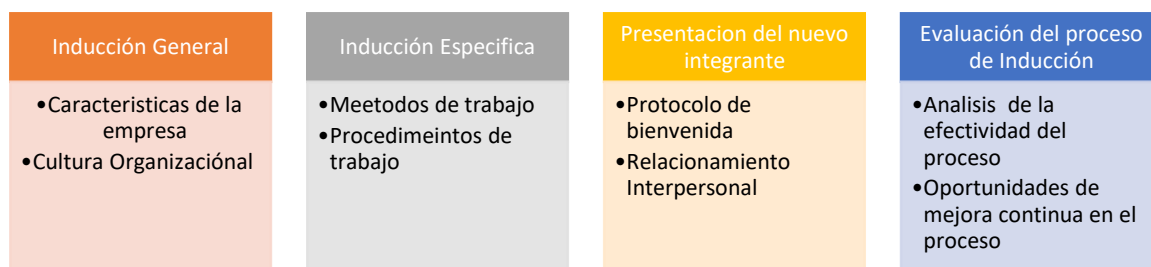
Disponer de un modelo que sirva de guía para la organización con el cual se logre integrar adecuadamente al personal nuevo a su rol de trabajo y según las necesidades de la empresa.

### Fases de la inducción

Dentro del proceso se identifican las siguientes etapas:

#### Figura 1.

##### *Fases de la inducción*



Información general de la compañía; se comunica la visión general de la compañía con el ánimo que el colaborador se identifique con su nuevo entorno laboral y creando un ambiente de bienvenida y satisfacción de iniciar su trabajo.

Aspectos considerarse en la información General;

- Historia
- Misión y Visión

- Organigrama
- Valores y Objetivos
- Productos y servicios ofrecidos
- Procesos Administrativos
- Normativas - Reglamento interno
- Generalidades de Seguridad en el trabajo

La información específica está dada en base a su puesto de trabajo, donde se provee la información relacionada a su roll, al buen desempeño de su cargo y puntualmente a las actividades y tareas que debe realizar en su nueva labor.

Aspectos considerarse en la información Especifica;

- Entrega de un organigrama
- Ubicación del cargo dentro de la organización, indicando los distintos cargos con lo que interactuará el colaborador.
- Manual de Funciones
- Flujogramas de procedimientos.
- Espacio Físico, equipos y materiales de trabajo.
- Horarios, turnos, pausas y permisos.
- Normas de Seguridad, Equipos de protección y Riesgos laborales.
- Obligaciones y derechos del colaborador.

Presentación del nuevo integrante; el líder directo del colaborador brindara un recorrido por los diferentes ambientes y espacios de la organización, con el objetivo de presentar e ir relacionando con los diferentes miembros de esta, generando ambientes de cordialidad entre el

personal y contribuyendo a una buena predisposición de ánimo de trabajo en el talento recién llegado.

Evaluación del proceso; Se propone 30 días después de la inducción y entrenamiento el área de Talento Humano y el jefe inmediato realizaran un análisis de la efectividad del proceso en el personal recién llegado en pro de establecer herramientas de medición del proceso y generar propuestas de mejora continua a los procesos en curso.

### **Proceso de Entrenamiento de personal**

En este proceso se busca desarrollar las fortalezas del empleado logrando un mejor desempeño el cargo ocupado y preparando a la persona frente a un nuevo ambiente, a través de la información clara y necesario para el buen desempeño de sus labores y cumplimiento de los objetivos de la organización para las que fue contratado.

Este proceso tiene como propósito en el Circulo de Suboficiales FFMM un cambio de comportamiento de las personas que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos genere por sí solo el desarrollo de;

- Las habilidades, las destrezas y los conocimientos relacionados con la ejecución del roll actual o de posibles ocupaciones futuras.
- Modificación de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumentando la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal y promoviendo la superación personal.
- Desarrollo de conceptos para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica.

## Objetivos del Entrenamiento

Preparar el personal para la ejecución de las tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo dentro y fuera de la organización.

Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima laboral óptimo en los empleados, aumentando su motivación y el sentido de pertenencia con la organización

Dentro del proceso establece el siguiente ciclo;

### Figura 2.

*Ciclo del Entrenamiento*



Como técnica de entrenamiento se establece el adiestramiento donde un trabajador con poca experiencia en el cargo se puede preparar o entrenarse en 4 sencillos pasos;

- Preparar al trabajador.
- Mostrarle el trabajo.
- Ponerlo a prueba.

- Acompañarlo en la práctica.

#### Método - alternativo

- El capacitador dice y hace.
- El capacitador dice y el trabajador hace.
- El trabajador dice y el capacitador hace.
- El trabajador hace y dice.

El entrenamiento será utilizado como método del proceso de inducción y parte del programa de adiestramiento continuo en el puesto de trabajo del trabajador y en todas las áreas del club. Integrando los 2 procedimientos garantiza ir delineando las estrategias para el desarrollo de talento a corto, mediano y largo plazo.

## Recomendaciones

Las deficiencias en servicio suelen ahuyentar a los clientes por lo que el círculo de Suboficiales FFMM debe tomar medidas que a corto plazo minimice las PQRS y a mediano o largo plazo reduzca costos generados por la rotación de personal y aumente la productividad de los empleado es por esto es importante rediseñar el proceso de inducción y entrenamiento donde se garantice el tiempo necesario para instruir las funciones y tareas del cargo a desempeñar por los nuevos talentos, además potencializar el desarrollo profesional con el entrenamiento, haciendo que esta etapa sea dinámica y práctica, poniendo a prueba los conocimientos previos en su nuevo rol.

El programa debe evaluarse con el fin de medir su efectividad y retroalimentar a los empleados en sus falencias como oportunidades de mejora en su carrera profesional dentro de la organización, de esta manera podrá contar con canales de comunicación que permitirá tener en cuenta la opinión de los empleados

La empresa se verá beneficiada con la disminución de los indicadores de rotación de personal, aumentará la satisfacción de los empleados y con ella el sentido de pertenecía hacia la empresa, generando un mejor servicio a los usuarios y con ellos su satisfacción en los servicios.

## Conclusiones

Se realizó la encuesta a 16 empleados de la empresa donde contamos con su opinión frente a la inducción y entrenamiento recibida que nos permitió realizar las mejoras al plan ya existente y a su vez encontrar el punto de debilidad que como compañía estábamos llevando, logramos de manera organizada y precisa realizar los diferentes cambios contribuyendo a la mejora continua de los empleados que ya tenemos y a ser más efectivos con los nuevos a ser reclutados.

Al identificar las necesidades y falencias percibidas por los empleados se mejoró las estrategias y desarrollo del plan de inducción y capacitación, logrando así tener aceptación por los mismos, brindándoles la importancia de contar con su opinión y que al expresarse libremente y como empresa les ofrecemos un mejor clima laboral, otorgándoles la tranquilidad en su trabajo y equilibrio en el equipo.

Las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento contribuyen a que los empleados nuevos a reclutar tengan un entrenamiento más apropiado de las funciones a desempeñar en cada uno de los cargos a realizar, por lo que se les realiza una inducción más profunda para que familiaricen con la empresa y los empleados con los que tendrá una relación laboral y así con éxito logramos un mejor desempeño minimizando las quejas de los clientes.

Al aplicar las mejoras se da vía al seguimiento, acompañamiento y evaluación del proceso, permitiendo al área de gestión del talento humano de la organización cumplir con sus objetivos de proveer y generar ambientes de satisfacción, generando variables competitivas ante las demás organizaciones del sector, en la lucha de atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos que cumplan con las necesidades de la institución.

## Referencias Bibliográficas

Administración de recursos humanos-werther.pdf. (s. f.). [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/administraci% c3%93n% 20de% 20re cursos% 20humanos-werther.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/administraci%c3%93n%20de%20recursos%20humanos-werther.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Barragán c., j., pablo, g. r., ortiz, mtz. a., & sandoval o., p. (2018). programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional. 13(2), 211-222.

Barragán c., j., pablo, g. r., ortiz, mtz. a., & sandoval o., p. (2018). programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional. 13(2), 211-222.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2016/Septiembre-2016/Decreto-1072-de-2015-regula-el-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares - CS.FF.M. (s. f.). Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares—CS.FF.MM. <https://www.circulodesuboficiales.com.co/MiCirculo.aspx#quienesSomos>

Concepto 37631 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=63242>

Decreto 1127 de 1991—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76914>

Decreto Ley 1567 de 1998—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.-a). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Decreto Ley 1567 de 1998—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.-b).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Derecho del Bienestar Familiar [Decreto\_1443\_2014]. (s. f.).

[https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_1443\\_2014.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1443_2014.htm)

Dovan, E., Durán, J. y Ramos L. (2019). Propuesta de inducción al personal que ingresa a laborar en la constructora Confuturo Ltda, en la ciudad de Montería. Universidad Cooperativa de Colombia (Tesis de pregrado). Montería.

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación.

(pp 47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>

Fuentes Vilma Sujey Aroche. (s. f.). Universidad de San Carlos de Guatemala escuela de ciencias psicológicas centro de investigaciones en psicología –Cieps- “Mayra Gutiérrez”. 103.

Fuentes Vilma Sujey Aroche. (s. f.). universidad de san carlos de guatemala escuela de ciencias psicológicas centro de investigaciones en psicología –cieps- “mayra gutiérrez”. 103.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Ley 190 de 1995—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.)

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=321>

Ley 1960 de 2019—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>

Ley 50 de 1990—Gestor Normativo—Función Pública. (s. f.).

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

Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad

[Constitucion\_Politica\_1991\_PR001]. (s. f.). R

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr001.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr001.html)

Mondoy, R (2010). Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición.

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. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

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.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Rodriguez, D. (2022 ). Ciclo del Entrenamiento. Bogotá.

Rodriguez, D. (2022). Fases de la inducción. Bogotá.

Trabajo de Investigación - Valdivia.pdf. (s. f.). 27 de marzo de 2022,  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/Upagu/886/Trabajo%20de%20Investigaci%C3%93N%20-%20Valdivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

trabajo de investigación - valdivia.pdf. (s. f.).  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/upagu/886/trabajo%20de%20investigaci%C3%93n%20-%20valdivia.pdf?sequence=3&isallowed=y>

## Anexos

### Enlace One Drive

<https://docs.google.com/document/d/1apdP2Z3uVkBKVay7dKK2soAxuCNr62UaOoItiw5xxQ/edit?usp=sharing>