

**Propuesta para determinar la necesidad de un manual de inducción y entrenamiento en la  
Armada Nacional**

Ever Meza Mercado

Ivonne Carolina Hernández

Ketty Luz castro

María Carolina García

Samir Ballestas García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Programa Administración de Empresas

Colombia

2022

**Propuesta para determinar la necesidad de un manual de inducción y entrenamiento en la  
Armada Nacional**

Ever Meza Mercado

Ivonne Carolina Hernández

Ketty Luz castro

María Carolina García

Samir Ballestas García

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Adriana Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Programa Administración de Empresas

Colombia

2022

## **Página de Aceptación**

---

**Adriana Romero Lozano**

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

## **Dedicatoria**

Este Trabajo de Grado está dedicado a nuestros padres, hermanos y demás familiares quienes con su incondicional amor y esfuerzo nos han ayudado a cumplir el sueño de ser profesionales, agradecemos por infundir en nosotros los valores del esfuerzo y la valentía que necesitamos para no desfallecer y no abandonar el camino cuando se presentan las adversidades.

A nuestros amigos por sus buenos y oportunos consejos, brindándonos una mano de apoyo cuando más lo hemos necesitado; gracias por demostrarnos que somos afortunados de tenerlos.

Finalmente, a nuestra querida tutora Adriana Romero, quien con su paciencia y dedicación nos brinda la adecuada y oportuna guía para desarrollar satisfactoriamente el presente Trabajo de Grado; de igual manera, a nuestra alma mater la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), especialmente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, por ser nuestra proveedora de alimento intelectual como futuros Administradores de Empresas.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios, quien nos permite despertar cada día y gracias a su misericordia hemos podido llegar a este punto de nuestra vida, nos concede la sabiduría y entendimiento para mantenernos siempre firme en el derrotero y sacar adelante este proyecto.

A nuestros familiares, padres, esposos, esposas, novios, novias e hijos, quienes han sido pilar fundamental de motivación, brindándonos su apoyo incondicional, consolidándose como el faro de nuestras vidas.

A nuestros profesores, quienes, a lo largo de nuestra vida de formación académica, con su dedicación y esfuerzo nos han permitido consolidar los conocimientos necesarios para llegar a ser lo que hoy en día somos.

## **Resumen**

La gestión del talento humano se ha convertido en una de funciones más importantes dentro de las organizaciones en la actualidad. Con el fin de alcanzar la máxima eficiencia de las personas en el desempeño de sus funciones y poder garantizar una correcta adaptación del personal que llega a formar parte de los equipos de trabajo, se hace necesario que dicho personal antes de proceder a desempeñarse en propiedad en la ejecución de dichas actividades, se le realice o desarrolle un proceso que le permita la familiarización y asimilación del funcionamiento de su equipo y las funciones que desempeñara.

Este proceso de familiarización y adaptación hace referencia a la inducción para quienes van asumir nuevos roles, además de instrucción cuando por razón de cambio en alguna de las circunstancias propias del entorno de la compañía se hace necesario una actualización de los conocimientos que permitan optimizar los recursos con que cuenta la organización.

**Palabras claves:** Inducción, funciones, desempeño, adaptación, eficiencia

### **Abstract**

The management of human talent has become one of the most important functions within organizations today. In order to achieve the maximum efficiency of the people in the performance of their functions and to be able to guarantee a correct adaptation of the personnel that becomes part of the work teams, it is necessary that said personnel, before proceeding to perform in property in the execution of said activities, a process is carried out or developed that allows the familiarization and assimilation of the operation of his team and the functions that he will perform.

This process of familiarization and adaptation refers to induction for those who are going to assume new roles, as well as instruction when, due to changes in any of the circumstances of the company's environment, it is necessary to update knowledge that allows optimizing resources. what the organization has.

**Keywords:** Induction, functions, performance, adaptation, efficiency

## Contenido

Lista de figuras .....	9
Lista de anexos .....	10
Introducción .....	11
Problema.....	12
Justificación.....	18
Objetivos .....	20
Marco Teórico .....	21
Marco Legal .....	29
Metodología de Investigación .....	34
Resultados .....	40
Conclusiones .....	51
Recomendaciones.....	52
Referencias .....	54

## Lista de figuras

Figura 1. Tiempo de laborar en la compañía.....	40
Figura 2. Cantidad de traslados realizados.....	41
Figura 3. Tipo de vinculación.....	42
Figura 4. Condición dentro de la empresa .....	43
Figura 5. Conocimiento del plan de inducción .....	44
Figura 6. Recepción de un plan de inducción.....	45
Figura 7. Importancia de un plan de inducción.....	46
Figura 8. Percepción del desarrollo del plan de inducción .....	47
Figura 9. Percepción del desarrollo del plan de entrenamiento.....	48
Figura 10. Percepción del impacto del plan de inducción en el cumplimiento de las funciones .....	49
Figura 11. Percepción de la necesidad de actualizar el plan de inducción .....	50

**Lista de anexos**

Anexo A. Formulario de Encuesta.....57

## **Introducción**

Actualmente todas las organizaciones tienen la oportunidad de encontrar su ventaja competitiva en su Talento humano, por lo que con el transcurso de los años ha tomado fuerza los planes de inducción, capacitación y entrenamiento con el fin de aprovechar el potencial de sus trabajadores, perfeccionando fortalezas y mejorando debilidades; todo esto con el gran objetivo de alcanzar las metas propuestas por la organización de manera más rápida, eficiente, con menos riesgos y menos recursos.

Así, en el presente trabajo se estudia la actual gestión de la Jefatura de Desarrollo Humano y la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Armada de Colombia; teniendo en cuenta el gran impacto que tiene esta organización en el desarrollo y crecimiento de nuestro país, evidenciando falencias que se deben mejorar para que los trabajadores logren realizar sus tareas de manera óptima y llegar a ser más competitivos de manera general. Cabe destacar, que la Jefatura de Desarrollo Humano y la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Armada de Colombia tiene la responsabilidad de garantizar la rotación del personal y que las dependencias cuenten con la cantidad de personal necesaria para el normal desarrollo de sus funciones mediante la planeación, proyección y ejecución de los planes de traslados.

## **Problema**

Actualmente dentro de la Jefatura de Desarrollo Humano y la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Armada de Colombia no se cuenta con un plan determinado y adecuado de inducción y entrenamiento para el personal que cumplirá traslado dentro de la Armada de Colombia.

### **Descripción del Problema**

La Armada Nacional tiene como función constitucional contribuir a la defensa de la Nación mediante la aplicación del Poder Naval; además de las funciones de Seguridad y Defensa, la Armada Nacional está llamada a participar en misiones orientadas a garantizar el empleo integral del mar por parte de la Nación.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta organización cumple un papel fundamental en la contribución al desarrollo sostenible del Estado; por lo que su gestión debe ser impecable y eficiente por parte de todo el personal que labora para esta; y precisamente, es esta la razón por la cual en nuestro grupo escogemos el presente tema para el desarrollo de nuestro proyecto de grado; ya que se ha evidenciado constantemente problemas internos derivados de los traslados y la preparación del personal para afrontar cargos que son importantes, puesto que proyectan la imagen de la Armada Nacional a la comunidad en general.

En referencia a este tema otros autores han afirmado lo siguiente:

En este sentido, el proceso de inducción de personal aplicado a los miembros de nuevo ingreso, se debe ofrecer como una alternativa de fácil acceso y como significativa oportunidad para agilizar la integración del personal con altas posibilidades de alcanzar los niveles de productividad académica y de investigación deseados. (Colmenárez, 2008, p.7)

Por otra parte, en buscando definir cuál es el objetivo de la realización del proceso de entrenamiento para el personal que se incorpora a una empresa, es necesario establecer cuáles son temas y habilidades que son necesarias para desempeñar un cargo o puesto.

El trabajo que se presenta, constituye un intento por definir un modelo de planeación para el entrenamiento del personal operativo de la planta, partiendo de la definición clara y concreta de las funciones, las habilidades y competencias que debe desarrollar el operario para realizar eficazmente las actividades laborales, señalando un derrotero de entrenamiento por cargo en el cual se enuncia con precisión los conocimientos teórico-prácticos que deben ser transferidos a los operarios en etapa de entrenamiento. (Marín del río et al, 2008, p.303)

Aunque muchos de los planes de entrenamiento diseñados para cada cargo, coinciden en sus contenidos temáticos, difieren en el grado de profundización de cada uno de los módulos y está determinado por el tiempo que se destina para impartirlo y los recursos asignados para tal fin. (Marín del río et al, 2008, p.306)

Algunos autores afirman que uno de los aspectos fundamentales dentro de toda organización se encuentra el clima organizacional, además relacionan como el comportamiento de los integrantes de un equipo de trabajo pueden afectar el clima organizacional debido al mal desarrollo de funciones, falta de comprensión de las funciones o desconocimiento de los mismos, causando el deterioro de las relaciones interpersonal dentro del equipo de trabajo.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones

Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.(García, 2009, p. 53)

Es así que considerando a cada integrante de un equipo de trabajo principalmente como un ser humano, este puede verse afectado por las emociones, las cuales pueden jugarle a favor o en contra de acuerdo a su fuerza mental y carácter.

En lo relacionado al tema de las emociones en las relaciones interpersonales, Beltrán et al. (2006) afirmó lo siguiente:

Hasta donde conocemos, no se ha investigado directamente si la inducción de emociones afecta a la detección de relaciones causales per se, aunque la creencia popular mantiene que las emociones afectan a la mayoría de las situaciones donde es necesario aprender una relación causal cuando causa y efecto no son sucesos de carácter emocional.  
(P.244)

Así mismo, la finalidad es conocer la situación actual, identificando puntos claves que permitan dar solución a la problemática planteada, con el fin de proponer la mejor y adecuada estrategia que le permita a la entidad ser mucho más eficiente y competitiva en todas sus funciones.

En referencia a este tema otros autores han afirmado lo siguiente:

Los contenidos de entrenamiento para cada cargo deben ser verificados y aprobados por un equipo interdisciplinario de expertos en el área de producción, Aseguramiento de la calidad y

seguridad industrial de gran trayectoria en la organización, para garantizar la fidelidad, integridad de los mismos. (Marín del río et al, 2008, p.308)

### **Planteamiento del Problema**

Es de resaltar que debido a las múltiples funciones que desarrolla la institución para garantizar su funcionamiento y teniendo en cuenta la experiencia, capacitación, las competencias y los sucesos desafortunados que afectan la integridad de sus integrantes durante el transcurrir del tiempo, lleva a que personal que se desempeñaba en funciones operativas sea trasladado a cumplir funciones administrativas, de planeación o de capacitación, razón por la cual es de vital importancia que este personal sea objeto de un proceso de inducción, adaptación y compenetración en estas nuevas actividades que deberán desarrollar, con el fin de no afectar la eficiencia y la normal ejecución de los procesos.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriormente planteadas, se hace necesario plantearse la siguiente pregunta:

¿Es necesario la elaboración de un manual de inducción y entrenamiento para el personal que cumplirá traslado dentro de la Armada de Colombia?

### **Sistematización del Problema**

Teniendo en cuenta el tamaño de la institución y la cantidad de personal que la conforma, para el desarrollo del presente estudio se tomará una muestra representativa, la cual estará conformada por personal orgánico de la Fuerza Naval del Caribe, con el fin de recopilar información del personal directamente involucrado en los procesos y poder determinar la necesidad de la realización el proceso en la institución.

Como insumos para el desarrollo del presente estudio, utilizaremos tomaremos los requisitos y perfil ocupacionales para cada cargo, teniendo en cuenta la ubicación geográfica y tamaño de la unidad.

Actual estrategia y hoja de ruta a seguir para el desarrollo del plan de instrucción, entrenamiento y capacitación.

Así mismo realizaremos recolección de información mediante la aplicación de cuestionarios que nos permitan captar de primera fuente las experiencias y conceptos de quienes han sido participes de los procesos de adaptación en los diferentes puestos de trabajo.

Buscando dar solución a la pregunta planteada y determinar la necesidad de la elaboración de un manual de inducción y entrenamiento para el personal que cumplirá traslado dentro de la Armada de Colombia, abarcaremos el problema de investigación descomponiendo o desagregando la formulación del problema, en pequeñas más específicas, subpreguntas o subproblemas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, nacen las siguientes preguntas con el fin último de contribuir a dar respuesta al problema planteado:

¿Cuál es la frecuencia de rotación de personal en las dependencias?

¿Existe una guía para la realización del proceso de inducción y entrenamiento?

¿Si existe se ha realizado la actualización a esta guía?

¿Cuál es la mejor herramienta para recolección de la información en las diferentes dependencias?

¿Cuál es el impacto o que efectos ha tenido en la institución la rotación del personal?

¿Qué tan favorables o desfavorables han sido los resultados del proceso de adaptación realizado hasta el momento?

## **Justificación**

Dentro de la Armada Nacional de Colombia existen más de 35.000 representantes conformados por oficiales, suboficiales, infantes de marina y civiles con un sin número de especialidades y profesiones que se encuentra alrededor del país aplicando sus conocimientos en cada una de las bases navales; la dirección administrativa de esta cantidad de personas en cuanto a traslados (proceso interno que se realiza cada año, acuerdo a peticiones del personal o permanencia en la unidad) representa nuevamente el desarrollo de instrucción y entrenamiento, ya que cada base naval maneja sus propias políticas acuerdo a la ubicación geográfica y tamaño de la unidad.

Debido a esto la Jefatura del Departamento se ha quedado corta, ya que los planes de formación no han sido suficientes, teniendo que cada unidad tiene sus propios requerimientos; por lo que se evidencia necesidad de la elaboración de un manual de inducción y entrenamiento para que el personal que cumplirá traslado dentro de la Armada dentro del territorio nacional sea apto para llevar a cabo las tareas asignadas de la mejor manera posible; en consecuencia, con la presente investigación se desea plantear un plan estructura de Inducción y entrenamiento que le permita a las directivas guiar sus estrategias y mejorar aspectos negativos.

Para toda empresa o entidad es necesario manejar constantemente sus procesos de talento humano lo que mejora el manejo de personal, sacando provecho total del perfil profesional del trabajador, La Armada Nacional de Colombia es uno de las empresas más grandes del país gubernamentalmente, cuenta con gran número de personal alrededor de todo el territorio colombiano.

La Armada Nacional de Colombia tiene bases militares de alto riesgo, donde cualquier error podría costar la vida de uno de sus tripulantes, teniendo esto en cuenta, se hace mucho más

importante el excelente manejo de personal teniendo en cuenta la experiencia y su desempeño operativo o en dado caso administrativo.

Actualmente existen manuales de instrucción y entrenamiento en las diferentes bases militares, ya que cada unidad maneja diferentes reglamentos internos dependiendo la zona del país en donde se encuentre, muchas veces estos no se tienen en cuenta por que no se cuenta con el personal capacitado o preparado para asumir el cargo, otorgando el cargo a alguien sin experiencia que empezara la ejecución de sus funciones tomando decisiones importantes con base a criterios sin fundamentos y sin conocimiento previos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la necesidad de elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia.

### **Objetivos específicos**

Analizar la situación actual de la Armada de Colombia en cuanto a los procedimientos de inducción y entrenamientos.

Determinar los puntos críticos a considerar utilizando herramientas cualitativas (entrevista estructurada) y cuantitativas (encuestas) para el diseño de un manual de inducción piloto.

Diseñar el manual de procedimientos de inducción y entrenamiento, con el fin de estandarizar y mejorar la integración y adaptación del personal en el cumplimiento de sus funciones.

## **Marco Teórico**

La gestión del talento humano se constituye en un pilar fundamental en la gestión de las empresas. El proceso de incorporación de un nuevo integrante a un equipo de trabajo o a una organización, constituye un paso fundamental para el desempeño futuro de ese nuevo integrante en el puesto de trabajo en desarrollo de sus funciones, así como en sus relaciones interpersonales con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo. No es desconocer que estas actividades pueden impactar de manera significativa positiva o negativa los procesos que en esta se desarrollan.

Estudios realizados en diferentes campos organizacionales dan razón a la importancia del impacto positivo como resultado de la realización de un correcto proceso de inducción, el cual debe ser complementado con un proceso permanente de capacitación.

Algunos autores han afirmado lo siguiente:

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia

vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía. (Naranjo, 2005, p.110)

El ámbito en el cual se desarrolla la investigación establece el análisis de la inducción de personal; entendida como el proceso inicial del momento en el cual se reciben las personas en un nuevo cargo para darles a conocer en forma detallada las características, exigencias, obligaciones, oportunidades, entre otras, que ofrece el puesto de trabajo al cual se adscriben; así como también informarles las condiciones ambientales y laborales propias del espacio físico y organizacional de la instancia en la cual prestará sus servicios.

En consecuencia, la pretensión del estudio realizado se centra en fundamentar el diagnóstico con respecto a la inducción de personal en el DAC-UCLA y además, en la propuesta futura de estructuración de un programa viable para abordar el proceso de inducción o atención del personal docente de nuevo ingreso, con posibilidades de

canalizar el aprovechamiento de los recursos existentes y alcanzar el éxito en concordancia con los planteamientos contenidos en los lineamientos organizacionales actuales. (Colmenárez, 2008, p.9)

El objeto de estudio se aborda con base en el paradigma empírico-positivista sustentado en el método inductivo-deductivo, ya que se analiza la práctica real en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA a partir de los datos proporcionados directamente por los informantes que integran la muestra intencional seleccionada. (Colmenárez, 2008, p.13)

En concordancia con lo enunciado anteriormente, Colmenárez (2008) expresa que “de igual manera, ULA (2005) sostiene que el programa de inducción institucional busca darle al nuevo empleado la información básica y necesaria acerca del funcionamiento, organización y procesos de la universidad”. (p. 7), resaltando la importancia del proceso dentro de las organizaciones.

En lo relacionado al proceso de investigación realizado, Colmenárez (2008) afirma lo siguiente.

Se interrogó en relación a la variable “Proceso de inducción”, de lo cual se llegó a determinar que la inducción en el Decanato en cada uno de los indicadores de las dimensiones organizacional; académico-administrativa; extensión; beneficios, servicios de apoyo y comunicación; ocurren en un alto porcentaje de manera informal y en poca proporción al inicio del período laboral del personal de nuevo ingreso. En lo antes descrito se presenta la primera dificultad para que el proceso de inducción sea realmente

efectivo, puesto que una de sus condiciones es que debe realizarse de manera inmediata a la fecha de ingreso. (p.8)

Así mismo destacan que el entrenamiento aporta significativamente al mejoramiento de las capacidades del talento humano para el cumplimiento de sus funciones. Naranjo (2005) afirmo lo siguiente.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas. (pp.110-11)

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. (p.111)

En este punto se analizaron cada uno de los procesos que conforman la gestión del talento humano, así: Análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización organizacional, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y bienestar social. Así

mismo se indagó sobre las personas encargadas de la función o área de Recursos Humanos en dichas empresas. (p.125)

Las empresas que aplican el entrenamiento y la capacitación lo hacen de manera informal y poco planeada y organizada: ubican al escogido en el área de trabajo para que con la práctica vaya aprendiendo y posteriormente evalúan su desempeño y utilizan la rotación de cargos como forma de entrenar al recién llegado. (p.128)

Es por todo esto que constituye un factor fundamental el correcto establecimiento de los lineamientos para el desarrollo de un proceso de inducción y entrenamiento a todos los integrantes de la organización que se incorporen o por cualquier razón sean asignados al desarrollo de unas funciones diferentes, dejando en claro cuáles son los conocimientos teóricos y prácticos que deben ser demostrados.

En referencia a este tema otros autores han afirmado lo siguiente:

En este sentido, el proceso de inducción de personal aplicado a los miembros de nuevo ingreso, se debe ofrecer como una alternativa de fácil acceso y como significativa oportunidad para agilizar la integración del personal con altas posibilidades de alcanzar los niveles de productividad académica y de investigación deseados. (Colmenárez, 2008, p.7)

Por otra parte, en buscando definir cuál es el objetivo de la realización del proceso de entrenamiento para el personal que se incorpora a una empresa, es necesario establecer cuáles son temas y habilidades que son necesarias para desempeñar un cargo o puesto.

El trabajo que se presenta, constituye un intento por definir un modelo de planeación para el entrenamiento del personal operativo de la planta, partiendo de la

definición clara y concreta de las funciones, las habilidades y competencias que debe desarrollar el operario para realizar eficazmente las actividades laborales, señalando un derrotero de entrenamiento por cargo en el cual se enuncia con precisión los conocimientos teórico-prácticos que deben ser transferidos a los operarios en etapa de entrenamiento. (Marín del río et al, 2008, p.303)

Aunque muchos de los planes de entrenamiento diseñados para cada cargo, coinciden en sus contenidos temáticos, difieren en el grado de profundización de cada uno de los módulos y está determinado por el tiempo que se destina para impartirlo y los recursos asignados para tal fin. (Marín del río et al, 2008, p.306)

Algunos autores afirman que uno de los aspectos fundamentales dentro de toda organización se encuentra el clima organizacional, además relacionan como el comportamiento de los integrantes de un equipo de trabajo pueden afectar el clima organizacional debido al mal desarrollo de funciones, falta de comprensión de las funciones o desconocimiento de los mismos, causando el deterioro de las relaciones interpersonal dentro del equipo de trabajo.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.(García, 2009, p. 53)

Es así que considerando a cada integrante de un equipo de trabajo principalmente como un ser humano, este puede verse afectado por las emociones, las cuales pueden jugarle a favor o en contra de acuerdo a su fuerza mental y carácter.

En lo relacionado al tema de las emociones en las relaciones interpersonales, Beltrán et al. (2006) afirmó lo siguiente:

Hasta donde conocemos, no se ha investigado directamente si la inducción de emociones afecta a la detección de relaciones causales per se, aunque la creencia popular mantiene que las emociones afectan a la mayoría de las situaciones donde es necesario aprender una relación causal cuando causa y efecto no son sucesos de carácter emocional. (P.244)

Así mismo, la finalidad es conocer la situación actual, identificando puntos claves que permitan dar solución a la problemática planteada, con el fin de proponer la mejor y adecuada estrategia que le permita a la entidad ser mucho más eficiente y competitiva en todas sus funciones.

En referencia a este tema otros autores han afirmado lo siguiente:

Los contenidos de entrenamiento para cada cargo deben ser verificados y aprobados por un equipo interdisciplinario de expertos en el área de producción, Aseguramiento de la calidad y seguridad industrial de gran trayectoria en la organización, para garantizar la fidelidad, integridad de los mismos. (Marín del río et al, 2008, p.308)

De lo expuesto se deduce la importancia que reviste la motivación con respecto a la estructuración de un Programa de Inducción dirigido a los docentes que ingresan al DAC-UCLA, para facilitar su socialización y adaptación al ambiente de trabajo y a las

responsabilidades y obligaciones de su cargo, controlando situaciones diversas que puedan obstaculizar o retardar la incorporación rápida de quien ingresa. (Colmenárez, 2008, p.19)

### **Marco Legal**

El referente legal de la República de Colombia es la constitución política de Colombia de 1991, la cual se convierte en la carta magna y en su artículo No.53 establece lo siguiente referente a los principios mínimos fundamentales de garantía de la capacitación de los trabajadores.

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Por su parte teniendo en cuenta que el personal de las Armada Nacional ante todo es un servidor público, también se debe regir a lo estipulado en la Ley 190 de 1995, Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa, en su artículo No. 64 establece que 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, y en especial los aspectos contenidos en esta Ley.

Teniendo en cuenta que las fuerzas militares de Colombia tienen un régimen especial, el cual se encuentra regulado por la ley 1862 de 2017, llamado normas de conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar, donde se encuentra plasmado de forma minuciosa las formas disciplinarias y de conducta que regulan el desempeño al interior de las unidades militares.

Por su parte la Ley 734 de 2002 en su artículo No. 33, literal 3, Señala como derecho de los servidores públicos “recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”

A su vez el decreto 1567 de 1998, Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, en su artículo No. 7, Programas de Inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Tendrán las siguientes características particulares: Programa de Inducción. Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.

El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Sus objetivos con respecto al empleador son:

Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.

Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.

Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.

Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad. Así mismo hace énfasis en los programas de reinducción y expresa lo siguiente: Programas de Reinducción. Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.

Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.

Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.

Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.

A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.

Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

Decreto Nacional 2609 de 2012 (disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las Entidades del Estado). El Artículo 14. Plan de Capacitación establece que “las entidades públicas y las privadas que cumplan funciones públicas, deberán incluir en sus planes anuales de capacitación los recursos necesarios para capacitar en el alcance y desarrollo del PGD, a los funcionarios de los diferentes niveles de la entidad”. En el anexo de este Decreto el numeral 4. “programas específicos” establece en el numeral g) el Plan Institucional de Capacitación.

El Artículo 11 del Decreto Nacional 1443 de 2014. Establece los requisitos asociados a la Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo – SST. En el Parágrafo 2 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, que

incluya entre otros, la identificación y el control de peligros y riesgos en su trabajo y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales”.

La norma ISO 9001:2015 en el literal c del numeral 7.2 referente a competencia establece que la organización debe “cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas”.

## **Metodología de Investigación**

El marco metodológico está conformado por el conjunto de acciones mediante las cuales se busca o pretende describir y analizar la situación del problema planteado, mediante la aplicación de procedimientos específicos dentro de los cuales se incluyen las técnicas de recolección de información, determinando de esta manera cómo se realizará o a bordará el estudio.

Según Arias, (2006: 31) "La metodología incluye el nivel y diseño de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación". De lo anteriormente expresado, podemos enunciar que en el marco metodológico se describen los componentes que el investigador ha seleccionado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados durante el desarrollo de la investigación planteada, los cuales se sustentan por las investigaciones desarrolladas por autores especialistas en las temáticas y en la metodología, como se evidencia en el texto del autor antes citado.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque describe un problema planteado, que permite saber cómo es y cuál es su comportamiento. De este modo Delgado de Smith (2011: 249) acota que: "la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente". La misma (2011:250) explica: "este tipo de estudio mide de manera independiente los conceptos o variables, aunque este en capacidad de integrar las mediciones de cada una de las variables con el propósito de determinar cómo es". Por su parte, Arias (1999:20), añade que "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de restablecer su estructura o comportamiento". Como puede observarse, las anteriores definiciones explican que la investigación en curso trata de estudiar la necesidad de elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas de recolección de información son las distintas herramientas o maneras de las cuales se puede apoyar o puede hacer uso el investigador para la obtención de información certera y de valor que le permita el desarrollo de un buen trabajo de investigación, es decir, de una correcta selección de las técnicas de recolección de información dependerá en gran medida los resultados que se obtenga.

Según Kendall y Kendall (2009: 23), “Las técnicas de recolección de datos son los diferentes recursos empleados por investigadores para recopilar la información que requiere en función de encontrar respuestas a interrogantes planteadas en una investigación”. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de información que ayudan a lograr recolectar información que fuera útil y necesaria dentro del tema o caso de estudio, dentro de este tipo de información podemos enunciar algunas como la recopilación documental y la aplicación de cuestionarios los cuales se aplican a una muestra poblacional relacionada directamente con el objeto de investigación.

### ***Observación Directa***

Permite desde una fuente primaria la recopilación de datos complementarios que ayuden elevar el nivel de conocimiento relacionado con el problema objeto de estudio, para de esta manera poder elaborar un análisis comparativo referente elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia.

Sobre la observación directa Hernández, Fernández y Baptista (1991: 316) explica “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. Por medio de esta técnica se diagnosticó la situación actual referente elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la

adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia, razón por la cual se busca encaminar los esfuerzos a lograr impactar de manera significativa en el desarrollo del proceso de adaptación, guiados por la información recolectada y la detección de las debilidades, necesidades y expectativas del personal.

Este instrumento consiste en una hoja de observación en el cual se muestran numerosos aspectos afines con el desarrollo del proceso de inducción, dentro de estos podemos mencionar la filosofía empresarial, su diagrama organizativo, las responsabilidades de los cargos, entre otros.

### ***La Encuesta***

La investigación se apoya en la encuesta como instrumento de recolección de información, en la que argumenta González, Calleja, López, Padrino, Puebla (2009: en línea) que “Los estudios de encuesta son un tipo de estudio descriptivo y, por lo tanto, su objetivo será el de ayudar a describir un fenómeno dado”. De acuerdo con Arias (2006: 74), “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. En este orden de ideas, la encuesta se utiliza para recopilar información importante sobre la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia.

### ***Instrumentos de Investigación***

De acuerdo con Ary (2008: 45), “Los instrumentos de recolección de datos se refieren a los medios materiales que se utilizan para registrar la información recabada a través de la aplicación de las técnicas de investigación”. Los resultados logrados mediante la aplicación de la observación directa son consignados dentro de un listado de comparación, contribuyendo a dar seguridad del correcto desarrollo de los procedimientos y garantizando que los hechos objeto de

observación son registrados de una forma adecuada, permitiendo realizar comentarios coherentes que se consideren necesarios y útiles para la correcta elaboración del análisis de la información.

En este orden de ideas la investigación se apoya en el instrumento tipo cuestionario, que de acuerdo con Sierra (1997: 306) lo define como: “un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio comprendido”.

Según Delgado de Smith (2011: 284): “es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, entre otros”. Teniendo en cuenta lo anterior, el formulario como instrumento de recolección de la información se convierte en una herramienta fundamental mediante la cual lograremos obtener información relevante relacionada con el objeto problema de investigación, permitiendo lograr a conclusiones y respuestas específicas que conlleven a resultados puntuales.

Los formularios pueden estar formados por preguntas de tipo cerradas, mediante las cuales se busca la obtención de respuestas concretas relacionadas con la investigación, permitiendo conocer e identificar los conceptos de la población objeto de estudio, permitiendo la recolección de fuente primaria de información certera que permita establecer conclusiones que permitan expliquen las causas, consecuencias e impacto que puede alcanzar el proceso de elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento, para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal a la Armada de Colombia.

En el cuestionario utilizado para la recolección de la información se emplearán preguntas del tipo dicotómicas cerradas (Si, No), además de emplear preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas con respuestas cortas que permitan que la población exprese información que consideren importante para el mejoramiento del proceso.

## **Validez**

Según Morles (2008: 31), “La validez es el grado con el que un instrumento sirve a la finalidad para la cual fue destinada”. La validez de contenido hace referencia al nivel en que un instrumento de recolección de información evidencia el dominio del contenido de la información objeto de análisis; es decir, que relación existente entre la información lograda como resultado de los instrumentos aplicados y como esta aporta al logro de los objetivos planteados. Para dar validez a la aplicación del instrumento, este fue sometido a revisión por parte de tres expertos, los cuales validaron la correlación entre el contenido y la realidad planteada.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad es un requisito de toda investigación, en ella se toma en cuenta el grado de confianza que posee el instrumento a aplicar, para así darle un carácter real y más amplio al contexto a estudiar. Para Arias (2006: 480) acota que “la confiabilidad se refiere al grado en el cual se eliminan los errores de medición”

Según Dessler (2001: 175) expresa que “la confiabilidad es la segunda característica de importancia para una prueba y se refiere a su consistencia. Se trata de la consistencia de las calificaciones que obtienen una misma persona cuando se repite la prueba con una prueba idéntica...”

Es importante señalar que la confiabilidad viene dada por el nivel de similitud que debe tener el instrumento a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

La confiabilidad del instrumento se calculó mediante la aplicación de Alpha Cronbach, que mide la consistencia interna en pruebas y determina la proporción en los ítems para medir una misma característica en común.

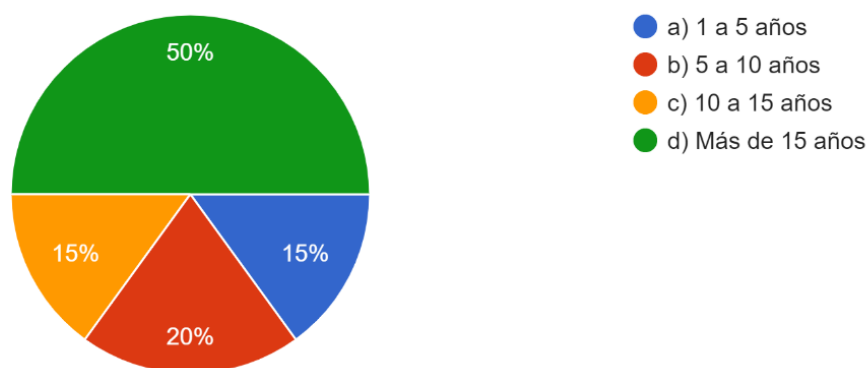
## **Población y Muestra**

La población objeto para el presente estudio estará conformada por personal de la Armada de Colombia perteneciente a la Fuerza Naval del Caribe, Escuela de Superficie, integrado por personal de planta y alumnos en desarrollo de cursos de capacitación. El tamaño de la muestra representativa estará compuesto por 20 personas a las cuales se aplicarán las técnicas de recolección de información.

## Resultados

**Figura 1**

*Tiempo de laborar en la compañía*



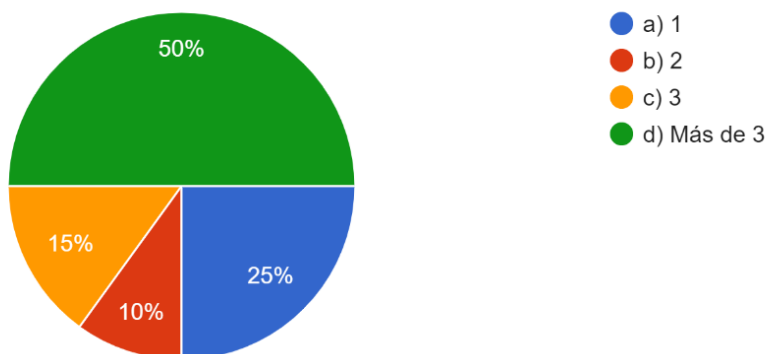
Fuente: Autoría propia

### **¿Cuántos años lleva laborando en la institución?**

En la figura 1 podemos observar que el 50% del personal encuestado lleva más de 15 años laborando dentro de la institución, el 15 % del personal que participo del desarrollo del estudio lleva entre 1 y 5 años, el 20% lleva entre 5 y 10 años y un 15% tiene laborando en la institución entre 10 y 15 años.

**Figura 2**

*Cantidad de traslados realizados*



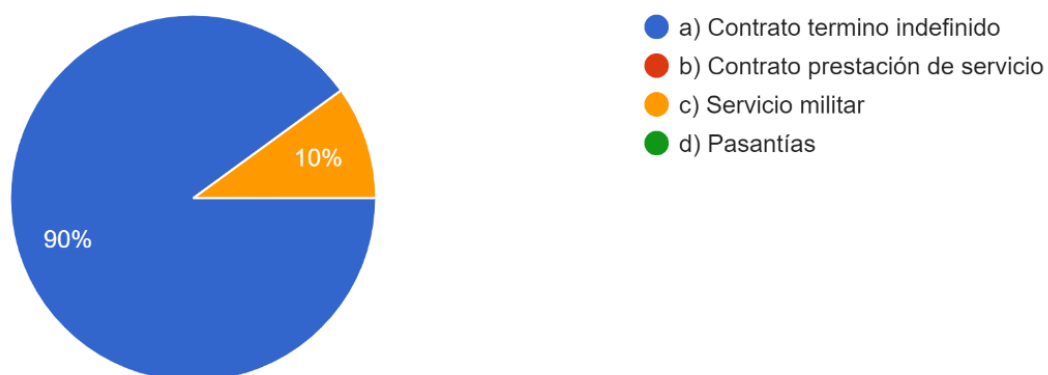
Fuente: Autoría propia

**¿Cuántos traslados ha tenido durante su tiempo en la institución?**

En la figura 2 podemos observar que, del personal encuestado, el 50% ha tenido que desplazarse de su lugar de trabajo o cumplir traslados en más de 3 ocasiones, el 25% solo una vez, el 10% ha sido trasladado 2 veces y el 15% ha cumplido traslados en 3 ocasiones.

### Figura 3

#### *Tipo de vinculación*



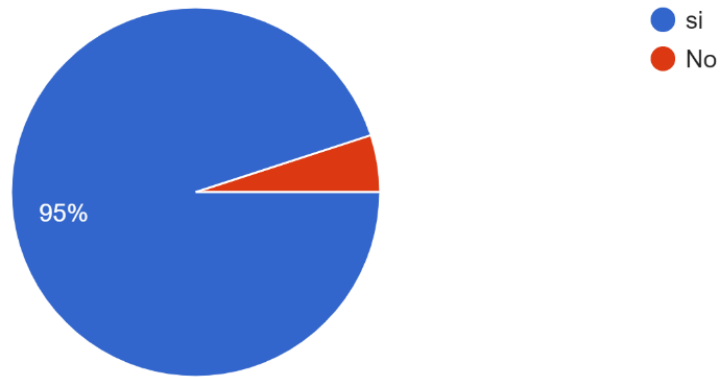
Fuente: Autoría propia

#### **¿Qué tipo de vinculación tiene?**

La figura No.3 nos muestra que el 90% del personal participante de la aplicación de las encuestas tiene o se encuentra laborando con contrato a término indefinido y el 10% se encuentra prestando el servicio militar.

**Figura 4**

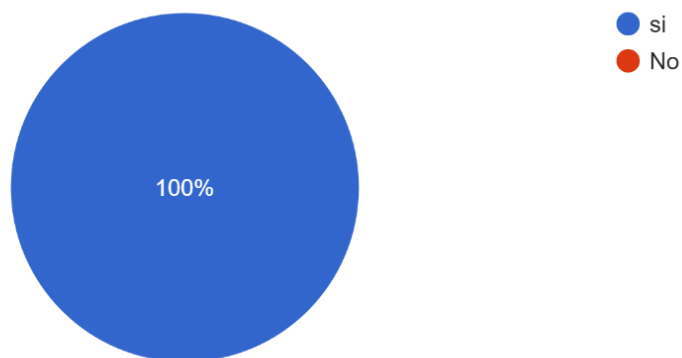
*Condición dentro de la empresa*



Fuente: Autoría propia

**¿Es usted militar?**

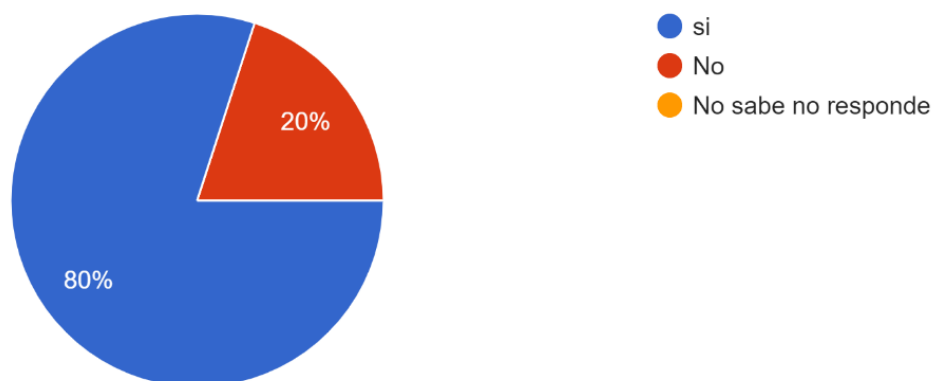
En la figura 4 podemos observar que el 95% del personal encuestado es militar y solo el 5% no lo es.

**Figura 5***Conocimiento del plan de inducción*

Fuente: Autoría propia

**¿Sabe usted que es un plan de inducción y entrenamiento?**

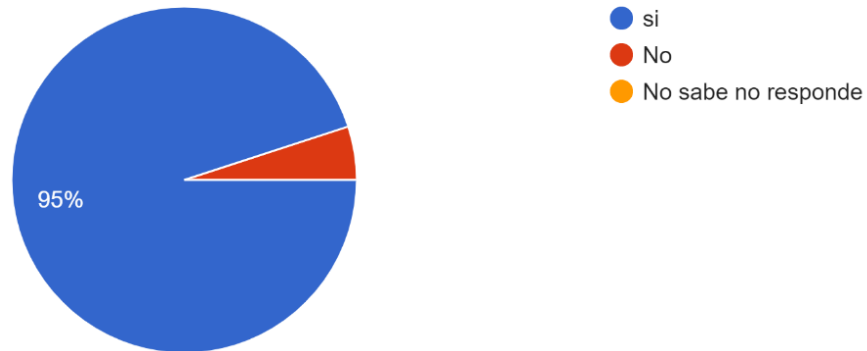
La figura 5 respecto al conocimiento del plan de inducción y entrenamiento, podemos evidenciar que el 100% del personal conoce que es un plan de inducción y entrenamiento.

**Figura 6***Recepción de un plan de inducción*

Fuente: Autoría propia

**¿Ha recibido alguna vez un proceso de inducción?**

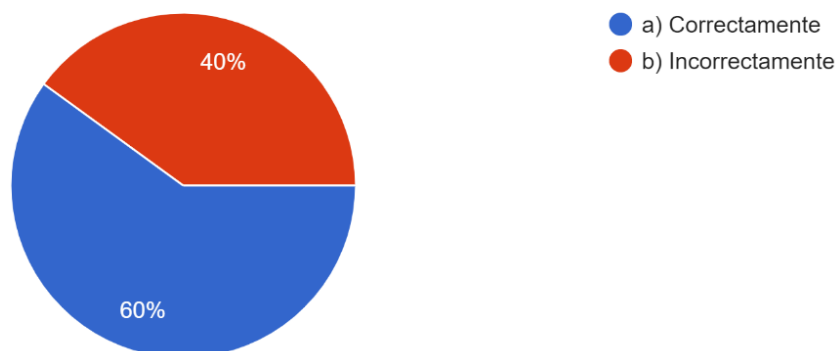
En la figura 6 encontramos la información relacionada con el porcentaje del personal que ha recibido alguna vez un proceso de inducción, encontrando que el 80% por lo menos en una ocasión ha recibido este tipo de actividad.

**Figura 7***Importancia de un plan de inducción*

Fuente: Autoría propia

**¿Considera importante el proceso de inducción?**

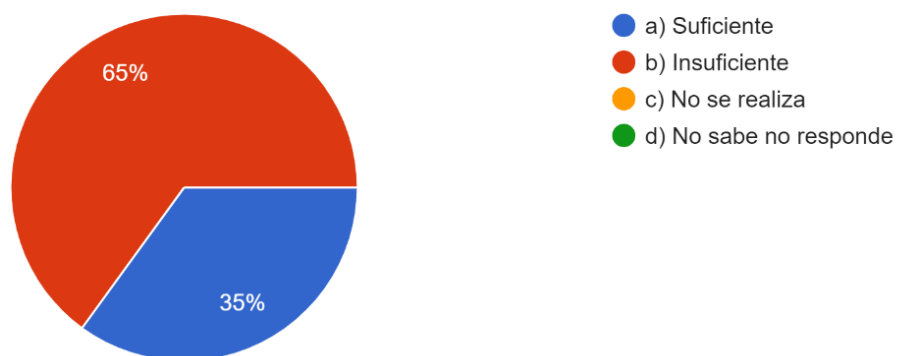
La figura 7 por su parte no permite observar que el proceso de inducción es de vital importancia de acuerdo con la percepción del personal, es así que, del personal encuestado, el 95% considera que el proceso de inducción es de vital importancia dentro de la empresa.

**Figura 8***Percepción del desarrollo del plan de inducción*

Fuente: Autoría propia

**¿Cree usted que el proceso de inducción se realiza?**

En la figura 8 encontramos la opinión del personal encuestado acerca de si el proceso de inducción se desarrolla de manera correcta o no, podemos observar que el 60% del personal considera que el proceso se desarrolla de manera correcta y el 40% que se desarrolla de forma incorrecta.

**Figura 9***Percepción del desarrollo del plan de entrenamiento*

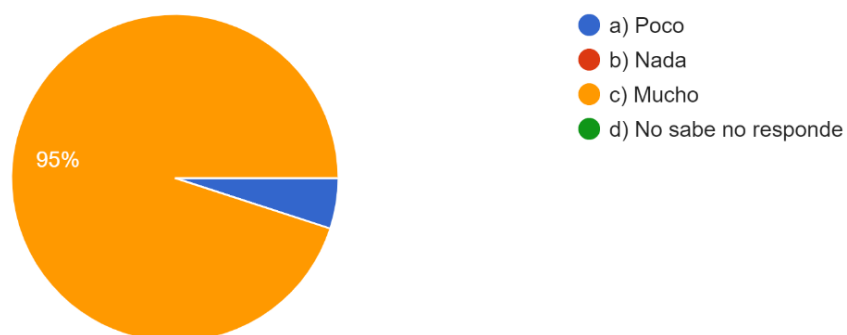
Fuente: Autoría propia

**¿Considera usted que el entrenamiento que se realiza es?**

La figura 9 evidencia la opinión del personal encuestado en lo relacionado al grado de satisfacción con el desarrollo del entrenamiento en cuanto a la cantidad del mismo. Encontramos que el 65% del personal considera que es insuficiente el entrenamiento que se desarrolla y el 35% que es suficiente el entrenamiento realizado.

**Figura 10**

*Percepción del impacto del plan de inducción en el cumplimiento de las funciones*



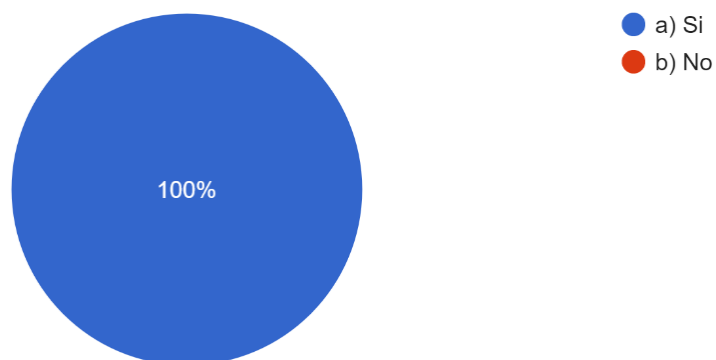
Fuente: Autoría propia

**¿Considera que el desarrollo de un plan de inducción influye en el desempeño de las funciones?**

La figura 10 nos permite observar que el 95% del personal concibe al proceso de inducción como un factor fundamental para el desarrollo de las funciones de un integrante que, dentro de la organización, por otra parte, solo un 5% considera que el impacto de este proceso en el desarrollo de las funciones tiene un impacto bajo.

**Figura 11**

Percepción de la necesidad de actualizar el plan de inducción



Fuente: Autoría propia

**¿Cree usted que es necesaria la actualización del plan de inducción y entrenamiento?**

Finalmente podemos observar que el 100% del personal considera que es necesario la realización de una evaluación y actualización del plan de inducción de entrenamiento, buscando incorporar todos aquellos cambios que se han generado en la compañía desde la promulgación del plan existente.

## Conclusiones

La Armada de Colombia al no contar o contar con un manual de inducción de personal que no se encuentre de acuerdo a las situaciones actuales puede presentar grandes vacíos en los procesos de integración de los nuevos colaboradores tales como el desconocimiento de los componentes del planeación estratégica de la institución, como su misión, visión, mapa de procesos, objetivos estratégicos, llevándolos a una falta de apersonamiento con la institución, despreocupación en el desarrollo de varias actividades que no le fueron entregadas como responsabilidad directa de su cargo, afectando finalmente el producto final que no es más que garantizar el cumplimiento de su misión.

La imagen institucional de la Armada de Colombia nace de la total organización que este aplique en el desarrollo de sus procesos, por lo que también se concluye la importancia de contar con un Manual de Procedimientos de Inducción y entrenamiento actual y vigente para facilitar la adaptación e integración del nuevo personal, presentando una institución totalmente organizada.

Luego de la Se evidencia la necesidad de realizar una actualización prontamente al manual de inducción y entrenamiento existente, el cual se adapte y sea acorde a los cambios que se han realizado en la institución para mantenerse a la vanguardia de las tendencias en su organización funcional.

## **Recomendaciones**

La capacitación del personal en las fuerzas militares es un arma poderosa para el desarrollo futuro de las funciones operacionales y administrativas, por lo cual es recomendable su inclusión obligatoria para todo el personal recién graduado, el personal recién trasladado y el personal recién contratado en las diferentes unidades a nivel nacional de la armada nacional.

Teniendo en cuenta la evolución de los procesos y los cambios que por esta misma dinámica sufre la institución, se hace necesaria la una actualización del manual de inducción, reinducción y entrenamiento, que permita a todos los integrantes de la institución que por necesidades del servicio sean trasladados a cumplir un nuevo cargo y desempeñar unas funciones con las cuales pueda que este o no este familiarizado y pueda tener los conocimientos y orientaciones que le permitan cumplir satisfactoriamente con estas.

Para el desarrollo del proceso de inducción y reinducción del personal que sea contratado o trasladado a una unidad, le sea asignado un padrino, acompañante o guía, quien será la persona de experiencia en la dependencia o en las funciones que orientara al sujeto durante todo el proceso y hasta su término buscando una fácil asimilación de los conocimiento, obligaciones y funciones que deberá ejecutar.

Dar a conocer los objetivos y metas de las unidades operativas y administrativas durante el desarrollo del proceso de inducción y reinducción al personal recién egresado de las escuelas de formación y al personal recién trasladado, con el fin que se tenga pleno conocimiento de las funciones y cargos que deberá desarrollar y como su cumplimiento o incumplimiento impactara en el desarrollo y ejecución de los procesos, el logro de los objetivos y cumplimiento de las metas.

Las capacitaciones realizadas se reflejarán en los planes de actividades, así mismo, en los indicadores de gestión calificables de cada unidad, trimestrales y anuales, con el fin de contribuir a la mejora continua en cada uno de los procesos y procedimientos tanto operacionales como administrativos, buscando la optimización de los recursos mediante el establecimiento de instrumentos de control y seguimiento.

Se hace necesario que cada nuevo integrante en las diferentes unidades de la Armada de Colombia, deberá reportar una cartilla con los procesos y procedimientos realizados en esta con el fin de asegurar el conocimiento de la misión y visión para la que se trabaja, así mismo debe leer y firma el formato de perfil del cargo donde quede constancia de las funciones y labores que desempeñará.

Desarrollar de manera continua el proceso de inducción, reinducción o entrenamiento, evitando que el proceso se interrumpa y no generar traumas que puedan dañar todo el proceso de la persona que está recibiendo el entrenamiento. De igual forma realizar la proyección anual de inducción y entrenamientos de acuerdo con las necesidades de cargos y funciones, priorizando la realización y cumplimiento del plan y la disponibilidad del personal para impartir las charlas requeridas.

## Referencias

- 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>
- Armada de Colombia (2022). <https://www.armada.mil.co/>
- Beltrán, Rocío, & Guadarrama, Lorena, & Herrera, Amparo, & Maldonado, Antonio, & Catena, Andrés, & Contreras, David, & Cándido, Antonio, & Perales, José C. (2006). Efectos de la inducción emocional en el Aprendizaje Causal. *Psicológica*, 27(2),243-267 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16927206>
- Cabezas J. Varela R. (2021). (pp.180-210). OVI. Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones. McGraw-Hill.
- Colmenárez, Lidia (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*, 11(20),5-22. ISSN: 1317-6099. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>
- 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>
- Dessler, G. Varela R. (2015). (pp.197-213). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- Dolan, S. L., López Cabrales. Valle Cabrera, R.(2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=1>
- 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>
- García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42),43-61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marín y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166>
- <https://www.0800mihogar.net/venezuela/a-menudo-preguntado-que-son-las-fuerzas-armadas-de-venezuela.html?cv=1>
- Marín del río, José Alejandro, & nieto Ramírez, Ifiatun, & Restrepo de Ocampo, Luz Stella (2008). manual de entrenamiento sistematizado para el personal operativo de una planta de producción de comestibles. scientia et technica, xiv(38),303-308. issn: 0122-1701. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903853>
- 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.69-115). <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. 119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103–137.

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

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>

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

Vigésimo lineamiento inducción y reinducción, Sistema Integrado de Gestión. (2017), Bogotá.

## Anexos

### Anexo A. Formulario de Encuesta

---

1. ¿Cuántos años lleva laborando en la institución? \*

- a) 1 a 5 años
  - b) 5 a 10 años
  - c) 10 a 15 años
  - d) Más de 15 años
- 

2. ¿Cuántos traslados ha tenido durante su tiempo en la institución? \*

- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) Más de 3
- 

3. ¿Qué tipo de vinculación tiene? \*

- a) Contrato termino indefinido
- b) Contrato prestación de servicio
- c) Servicio militar
- d) Pasantías

---

4. ¿Es usted militar? \*

- si
- No

---

5. ¿Sabe usted que es un plan de inducción y entrenamiento? \*

- si
- No

---

6. ¿Ha recibido alguna vez un proceso de inducción? \*

- si
- No
- No sabe no responde

---

7. ¿Considera importante el proceso de inducción? \*

- si
- No
- No sabe no responde
-

---

9. ¿Considera usted que el entrenamiento que se realiza es? \*

- a) Suficiente
- b) Insuficiente
- c) No se realiza
- d) No sabe no responde

---

10. ¿Considera que el desarrollo de un plan de inducción influye en el desempeño de las funciones? \*

- a) Poco
- b) Nada
- c) Mucho
- d) No sabe no responde

---

11. ¿Cree usted que es necesaria la actualización del plan de inducción y entrenamiento? \*

- a) Si
  - b) No
-